

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podnikatelský plán na založení internetového obchodu
Business Plan for Establishing an E-commerce Store

Student:

Petr Kraina

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Andrea Kolková, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Petr Kraina**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Specializace: 03 Ekonomika a právo v podnikání

Téma: Podnikatelský plán na založení internetového obchodu
Business Plan for Establishing an E-commerce Store

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teorie podnikatelského plánu
 3. Návrh podnikatelského plánu
 4. Posouzení možností realizace plánu
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČERVENÝ, R., J. FICBAUER, A. HANZELKOVÁ a M. KEŘKOVSKÝ. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2014. 240 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 120 s. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Kolková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020



doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděškanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 22.4.2020


.....
Petr Kraina

Poděkování

Děkuji své vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Andreji Kolkové, Ph.D. za její vstřícnost, cenné rady, připomínky a čas věnovaný mé práci.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teorie podnikatelského plánu.....	7
2.1	Právní formy podnikání.....	7
2.2	Typy podnikatelských plánů podle účelu.....	9
2.3	Struktura podnikatelského plánu.....	10
2.4	Postup tvorby podnikatelského plánu	13
2.4.1	Poslání, vize a cíle	14
2.4.2	Analýza okolí podniku.....	15
2.4.3	Tvorba marketingového plánu	22
2.4.4	Sestavení finančního plánu	26
2.5	Analýza rizik a opatření	28
2.6	Možnosti financování vstupu do podnikání	29
3	Podnikatelský plán na založení internetového obchodu	32
3.1	Úvod a účel dokumentu	32
3.2	Exekutivní souhrn	32
3.3	Popis podnikatelské příležitosti.....	33
3.4	Popis vlastníků a cílů	34
3.5	Analýza a popis okolí podniku.....	35
3.5.1	Popis makroprostředí	35
3.5.2	Popis mezoprostředí.....	42
3.5.3	SWOT analýza.....	51
3.6	Marketingový plán	53
3.7	Finanční plán.....	56
3.8	Zhodnocení rizik a jejich eliminace	60
4	Zhodnocení možností realizace plánu.....	62
5	Závěr	64
	Seznam použité literatury	65
	Seznam zkratk	67

1 Úvod

Tato práce je zaměřená na sestavení podnikatelského plánu pro nový internetový obchod v oblasti doplňků sportovní výživy. Ačkoli podnikatelský plán má již v očích odborné veřejnosti téměř jasnou a pevně danou strukturu, obsah a metodiku sestavení, samotná realizace nápadu a vstupu na trh je variabilní a je nutné si alespoň částečně předem vytyčit směr, kterým se ubírat. Ještě před sestavením samotného plánu bude potřeba provést analýzu současného trhu, respektive současného pohledu na trh a vyhodnotit, zda je na daný trh možné vstoupit a očekávat růst, nebo bude potřeba si položit otázky strategie tzv. modrého oceánu a definovat tak nový pohled na trh nebo vytvořit vlastní.

Primárním cílem této práce je sestavit podnikatelský plán pro založení internetového obchodu a v teoretické rovině ověřit, zda by se takovýto podnik dokázal na trhu udržet, a případně se v budoucnu mohl dostat mezi nejvlivnějších deset lídrů v odvětví.

Práce se nejprve zaměří na teoretický popis jednotlivých částí podnikatelského plánu, včetně objasnění potřebných pojmů. Následně bude zpracována praktická část plánu, která se zaměří na konkrétní diagnostiku makroprostředí, konkurence, dodavatelů a zákazníků. Dle zjištěných skutečností a požadavků vlastníků bude sestaven marketingový plán a konkurenční strategie. Je potřeba vzít v úvahu, že pro účely této práce nejsou k dispozici dlouhodobá statistická data, na základě kterých by bylo možné spolehlivěji predikovat výši tržeb i související náklady. Jde například o data z marketingových kampaní, u kterých je bez předchozích statistik o jejich efektivnosti při odlišném nastavení a působení externích vlivů dynamicky se měnících v čase náročné predikovat jejich dosah, účinnost, a tak i podíl jejich nákladů na výši dosažených tržeb.

Předpovědi o prodejní schopnosti podniku budou sestaveny na základě krátkodobých měření a obecně zjistitelných dat v odvětví. Použita budou data o běžné míře konverzního poměru v odvětvích sportu a zdravé stravy a odhad podílu nákladů na obratu (vynaložených získávání konverzí) vycházející z odvětvového průměru. Chybějící proměnné v plánování budou hodnota návratnosti zákazníka (LCV), míra vlivu brandingového marketingu na výkonnost prodejních kampaní a negativní vliv z již zmíněné absence minulých dat při tvorbě kampaní. Vedle možných reakcí konkurence na nový podnik bude i tato skutečnost důvodem pro sestavení více variant finančního plánu.

2 Teorie podnikatelského plánu

Tato část práce je zaměřena na teoretická východiska pro tvorbu podnikatelského plánu a založení nového podniku. V jednotlivých kapitolách jsou popsány základní formy podnikání, typy podnikatelských plánů, univerzální struktura plánu a postup zpracování plánu pro nový podnik.

2.1 Právní formy podnikání

Začít podnikat je podle zákona č. 455/1991 Sb. možné několika způsoby. Mezi nejjednodušší způsob patří provozování činnosti vlastním jménem jako osoba samostatně výdělečně činná (dále jen OSVČ), tedy jako fyzická osoba. Dalším způsobem je založení osobní nebo kapitálové společnosti, která je právnickou osobou, a tedy je sama považována za podnikatele. Jednají za ni statutární orgány nebo osoby jimi pověřené. Mezi takové společnosti se řadí veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost a evropská společnost, která je obdobou akciové společnosti. Pro podnikatelskou činnost, ať už se jedná o podnikatele fyzickou nebo právnickou osobu, je nutné získat živnostenské nebo obdobné oprávnění pro výkon své činnosti.

Dalšími formami společností jsou neziskové organizace a družstva, ty jsou však pro účely této práce irelevantní.

Osoba samostatně výdělečně činná. Jednoduše řečeno, jedná se o podnikání sám na sebe. Výhodou je minimalizace nákladů při formálním zápisu podnikání. Není potřeba soupis společenské smlouvy a zápis do obchodního rejstříku. Osoba je podle zákona č. 455/1991 Sb. zapsaná pouze v živnostenském rejstříku a podle Zákona č. 586/1992 Sb. vede pouze daňovou evidenci. Nevýhodou, respektive závazkem této formy podnikání je odpovědnost a ručení za závazky podniku celým svým majetkem. Při zvažování této formy podnikání je nutné se zamyslet nad rizikem, že zadlužení sebe sama nemusí být vždy racionální a formou úvěru.

Představme si programátora programujícího webové aplikace, který získá zakázku na implementaci nové platební brány pro internetový obchod mající denně miliónové obraty. Takové internetové obchody už bývají programované na míru zákazníkovi a servery mívají zvláštní nastavení, aby zvládaly vysoký provoz zákazníků. I pro zkušeného

programátora je takový úkol výzvou a v programování je běžné, že i jediný chybný znak v kódu dokáže vypnout celý e-shop, v horších případech zacyklit server a může trvat celé hodiny někdy i dny, než se problém odstraní. Za takovou dobu mohou vzniknout milionové ztráty a bude to právě programátor, kdo bude zodpovědný za problém a jako osoba samostatně výdělečně činná bude za škodu ručit celým svým majetkem. Smluvní ujednání, že programátor nebude zodpovědný za případnou škodu, by bylo pro jakoukoli společnost nejspíš jen těžko akceptovatelné.

Další možnou právní formou podnikání je *veřejná obchodní společnost*. Její zakladatelé nemusejí sepisovat zakladatelskou listinu. Její členové ručí za závazky a činnost společnosti celým svým majetkem společně a nerozdělitelně. Platí zde tedy obdobná rizika, jako při podnikání OSVČ. Pokud není sepsána společenská smlouva nebo v ní není uvedeno jinak, o zisk se společníci dělí rovným dílem. Každý ze společníků je statutárním orgánem a je povinen podílet se na řízení společnosti (Šilhán a Czudek, 2015). VOS nepodává daňové přiznání (Kadlec, 2014), její výsledek hospodaření nepodléhá běžnému zdanění právnických osob. Dle zákona č. 586/1992 Sb. jsou povinni zdanit jednotliví společníci v rámci daně z příjmu.

Společnost s ručením omezeným je nejčastěji používanou formou v České republice. Mezi její výhody patří ručení společníků pouze do výše nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku a povinný jen symbolický vklad 1 Kč. Mezi další výhody lze zařadit převoditelnost podílů pomocí kmenových listů, ačkoli s tím musejí souhlasit všichni společníci. Vedení společnosti je možno oddělit od jejich společníků. Společnost je povinna vést finanční, resp. daňové účetnictví, zveřejňovat účetní uzávěrky a daňový základ ze zisku podle zákona č. 586/1992 Sb. zdanit 19% sazbou. Po rozdělení zisku společníkům je jejich zisk dále zdaněn v rámci daně z příjmu, jedná-li se o fyzické osoby. Společnost musí být zapsána v obchodním rejstříku a musí mít sepsanou společenskou smlouvu. Při založení tedy vznikají náklady na notáře a zápis (Šilhán a Czudek, 2015).

Komanditní společnost je kombinací veřejné obchodní společnosti a společnosti s ručením omezeným. Dle zákona č. 90/2012 Sb. má společnost dva druhy společníků, komandistu a komplementáře. Komandista se podobá společníkovi ve společnosti SRO, ručí pouze do výše svého vkladu a není povinen se podílet na řízení společnosti. Komplementář se podobá společníkovi VOS, který ručí celým svým majetkem a je povinen podílet se na vedení společnosti je statutárním orgánem. Pokud není ve

společenské smlouvě uvedeno jinak, zisk společnosti se dělí polovinou pro komandisty a polovinou pro komplementáře. Podle zákona č. 586/1992 Sb. Se část zisku pro komandisty se nejprve zdaní jako zisk právnické osoby 19% a následně jako daň z příjmu 15% konečné fyzické osoby. Druhou část zisku bude danit komplementář ve svém vlastním daňovém přiznání jako daň z příjmu, u fyzické osoby tedy pouze 15% (Kadlec, 2014).

Akciová společnost je specifická pro jednoduchost převoditelnosti podílů. Podíly ve formě akcií rozlišujeme dle zákona č. 90/2012 Sb. na jméno, na řád nebo na doručitele (na majitele). V případě akcií na majitele jsou volně převoditelné. V případě akcií na řád či na jméno se v listinné podobě převádí rubropisem a jejich převoditelnost může být omezena, nikdy ne vyloučena. Akcie je možno dále rozdělit na kmenové a prioritní, přičemž hlavním rozdílem oproti kmenovým akciím je u prioritních akcií přednostní právo na výplatu dividendy, avšak postrádají hlasovací práva. Prodejem akcií je možno jednoduše nabídnout podíly na společnosti potenciálním investorům. Akcionáři neručí za závazky společnosti. Oproti jiným obchodním společnostem však její organizační struktura musí zahrnovat také dozorčí radu. Další specifickou vlastností je, že pokud není ve stanovách společnosti uvedeno jinak, akcionáři mají nárok na informace o společnosti pouze v omezeném rozsahu. Zjednodušeně mají nárok požadovat informace potřebné k rozhodování na valné hromadě nebo k dostání svým povinnostem. Minimální základní kapitál je dva miliony korun. Zisk podléhá zdanění právnických osob 19% a dividendy si společnosti následně daní v rámci daně z příjmu (Šilhán a Czudek, 2015). Další náklady mohou být spojeny s emisí akcií v podobě poplatků investičním bankám (emisním zprostředkovatelům), auditorům, právní kontrole, burzovních poplatků, nákladů na tiskové konference apod. (Fabian, 2007).

2.2 Typy podnikatelských plánů podle účelu

Podnikatelský plán je možné zpracovávat pro různé situace nebo potřeby začínajícího nebo již zaběhlého podniku. V následujících řádcích budou popsány tři základní typy podnikatelských plánů podle účelu použití.

Prvním typem je *podnikatelský plán vstupu nového podniku na trh*. Hlavním cílem tohoto plánu je získat přehled o možnostech vstupu nového podniku na trh, definování strategie a procesů a vyhodnocení, zda je zamýšlený podnik vůbec realizovatelný.

Základem plánu je zpracování potřebných analýz zkoumajících okolí podniku. „*Součástí jeho návrhové části jsou doprovodné plány pro realizaci, umožňující kontrolu business plánu*“ (Červený, 2014, s. 8).

Podnikatelský plán zpracovaný pro získání důvěry obchodních partnerů se typicky zpracovává pro situace, kdy podnik plánuje fúzi s jiným podnikem, nebo když žádá o výhradní zastoupení jiné značky. V obou případech budou druhou stranu pravděpodobně zajímat jednoznačné výsledky analýz o plánovaných tržbách, rizicích a celková výhodnost z jejich perspektivy. Samotné zpracování podnikatelského plánu bude záviset na konkrétním partnerovi, kterého chceme získat. Jednotliví potenciální partneři mohou mít také své vlastní požadavky na obsah a formu zpracování plánu (Červený, 2014).

Při sestavování *podnikatelského plánu za účelem získání kapitálu* je nutné se zamyslet nad danou problematikou pohledem investora či bankéře, který plán posuzuje (Srpová, 2011). Někteří investoři mohou mít k vybrané oblasti podnikání i podnikateli samému osobní, více vstřícnější vztah, který může při získávání investora pomoci. Obecně by však jejich racionální měřítko mělo vycházet ze dvou základních proměnných, kterými jsou riziko a výnosnost. Některé banky požadují zpracování podnikatelského plánu podle jimi definované struktury. Taková struktura většinou obsahuje, kromě informací o trhu a strategiích, také informace o struktuře vlastníků, kvalifikovanosti managementu nebo majetkových podílech v jiných společnostech (Červený, 2014).

2.3 Struktura podnikatelského plánu

V konkrétní podobě podnikatelského plánu se autoři Koráb (2007), Srpová (2011), Červený (2014) ve svých publikacích částečně liší, v souhrnu by však měl obsahovat

1. titulní list,
2. obsah,
3. úvod dokumentu a jeho účel,
4. exekutivní souhrn,
5. popis podnikatelské příležitosti,
6. popis cílů podniku a jeho vlastníků,
7. popis prostředí,

8. marketingový plán,
9. finanční plán,
10. zhodnocení rizik a opatření proti rizikům a
11. přílohy, například podrobné analýzy prostředí, metodika a výsledky marketingového výzkumu, životopisy manažerů a další.

Přední strana neboli *titulní list* plánu by měl podle Peterky (2007) obsahovat název zakládaného podniku, datum vzniku, jména autorů plánu a logo zakládané společnosti či značky. Srpová (2011) dále doporučuje na titulní stranu uvést, zda se jedná o důvěrná data, případně že data nesmějí být reprodukována. Dále jména i ostatních klíčových osob spojených s daným dokumentem. Po titulní straně by měl navazovat obsah dokumentu pro rychlou orientaci čtenáře.

V *úvodu* dokumentu by měl být uveden jeho cíl, případně cíl popisovaného plánu, a pro koho je určen. Dále by se zde měl čtenář dozvědět, jak je dokument obsáhlý, čemu se věnuje podrobně či jen okrajově a případně verzi dokumentu. Může zde být také uvedeno, které informace se změnily oproti předchozí verzi, případně které budou doplněny ve verzi následující.

Exekutivní souhrn by měl obsahovat zestručněné informace a závěry z celého podnikatelského plánu. Na maximálně dvou stránkách by mělo být uvedeno o jaké podnikání se jedná, co je jeho hlavním pilířem, jakých cílů je potřeba dosáhnout a jak se jich má dosáhnout, kdo bude realizovat potřebné kroky, jeho předpokládaná výnosnost vlastníkům a investorům. Jde tedy o souhrn jednotlivých částí plánu do jediné kapitoly. K tomu může být využit například model Lean Canvas. Po přečtení exekutivního souhrnu se čtenář dále rozhoduje, zda se bude plánem dále zabývat, nebo jej vyhodnotí jako nezajímavý nebo nerealistický (Peterka, 2007).

V další části dokumentu podnikatelského plánu by měla být *popsána samotná příležitost* k podnikání. Příležitostí může být nalezení nového trhu či inovace hodnoty pro zákazníka, technologické inovace, vytvoření mezery na trhu nějakou událostí aj. Mělo by zde být popsáno, proč je vhodné podnik realizovat nyní a proč my či námi vybraní manažeři jsou ti praví pro jeho realizaci. Čtenář by se měl dozvědět, co zamýšlený produkt přinese zákazníkovi, čím je konkurence schopný nebo jedinečný oproti současnému řešení problému (Srpová, 2011). V případě, že na trhu nalezneme mezeru,

může být nutné objasnit, proč ji ještě někdo nevyplnil, jaké překážky stojí v cestě a proč my je máme možnost překonat. Při popisu produktu popíšeme jeho vlastnosti, účel, přidanou hodnotu pro zákazníka jako takovou a v relaci ku ceně produktu. Případně popíšeme doprovodné služby. Podle Srpové (2011) by zde mělo být uvedeno, zda bude podnik produkt či službu zajišťovat sám, nebo ve spolupráci s partnerskými podniky. Při technické specifikaci produktu je nutné mít na vědomí, že potenciální investoři či obecně čtenář nemusí být technickým odborníkem a text je potřeba tomu přizpůsobit. Při popisu konkurenceschopnosti produktu je kromě jeho přidané hodnoty a popisu, v čem je lepší než současná konkurence, také vhodné zahrnout potenciální substituty a popsat, proč je zákazníci nemohou začít upřednostňovat.

V dokumentu by měly být popsán *cíle podniku*. Dále je vhodné a v případě zpracovávání plánu pro banku nebo získání partnera dokonce žádoucí, aby kromě cílů podniku zde byly popsány také *cíle jeho vlastníků*. Problematikou se podrobněji zabývá kapitola 2.4.1.

V *popisu prostředí* se jedná o prostředí, ve kterém podnik bude působit. Je klíčovým aspektem pro zhodnocení potenciálu podnikatelského záměru, a také pro určení správných strategických cílů a způsobů jejich realizace. Těžko si můžeme představit plánování bez znalosti například legislativních omezení v daném odvětví, nebo bez znalostí, zda existuje konkurence. Samotné analyzování jak makroprostředí, tak mezoprostředí je zdoluhavý proces a popisovat jeho průběh v podnikatelském plánu by čtenáře mohlo odradit, či zahltit svou náročností a čtenář by mohl ztratit pozornost. Autoři Peterka (2007) a Červený (2014) se shodují, že cílem každé analýzy by mělo být popsat významné hrozby a příležitosti předmětu zkoumání. Jednotlivými analýzami jsou například analýza SLEPT, Porterova analýza pěti sil, analýza nejvýznamnějších konkurentů, dodavatelů a zákazníků. Zpracováním jednotlivých analýz se zabývá kapitola 2.4.2.

Marketingový plán by měl obsahovat způsob, jakým se podnik hodlá prosadit na trhu proti konkurenci a v zásadní míře ovlivňuje úspěch podniku. Měl by odpovídat na všechny důležité aspekty hlavních činností podniku – jeho podstaty a relativního užitku pro zákazníka. Sestavením marketingového plánu se zabývá kapitola 2.4.3.

Realizační plán je rozpracování strategických cílů a k nim vedoucím jednotlivých kroků do časových intervalů. Vymezují se zde jednotlivé činnosti a jejich dodavatelské

zajištění v časových návaznostech. Pro zobrazení můžeme použít tabulku časových milníků jednotlivých fází realizace, Ganttový diagram nebo PERT diagram, které také umožňují najít kritickou cestu realizovaného projektu (Peterka, 2007).

Finanční plán kvantifikuje podnikatelský plán do číselné podoby. Je-li dobře sestaven, měl by zobrazovat reálnost či nereálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Postupu sestavení finančního plánu se věnuje kapitola 2.4.4.

Na konci plánu by mělo být popsáno *zhodnocení rizik* a opatření k jejich snížení. Tématem se zabývá kapitola 2.5.

2.4 Postup tvorby podnikatelského plánu

Než se rozhodneme zpracovat podnikatelský plán, tedy jedná-li se o plánování vstupu nového podniku na trh, je nutné si ujasnit, co vlastně zákazníkům přinášíme.

„Mnoho malých podnikatelů vlastně nemá pořádný důvod své existence. Odstraňte z jejich webových stránek nebo jiných marketingových materiálů název a logo a nikdy se nedozvíte, kdo jsou. Mohou být jen dalšími z řady podnikatelů v jejich oboru. Důvodem jejich existence je přežít a zaplatit účty.“ (Dib, 2020, s. 54)

Pokud chceme jen napodobit již existující podniky, jejich produkty, služby, marketingovou komunikaci aj., zřejmě půjde o marnou snahu získat zákazníky od již zavedených konkurentů. Může nám pomoci rostoucí trh, ale pokud budeme tuctoví, konkurence bude mít svými zkušenostmi a pravděpodobně i kapitálem vždy navrch.

Pokračování citace: *„Z pohledu zákazníků neexistuje žádný přesvědčivý důvod, proč by si u nich měli něco koupit. Oni prodávají jen proto, že tady náhodou jsou.“*, *Nikdo je nevyhledává, kdyby tady nebyli, nikomu by nechyběli.“* (Dib, 2020, s. 54)

Zpracovat podnikatelský plán může být časově i finančně (zejména výzkumy a analýzy) velmi nákladné. Proto bychom si měli hned na začátku udělat představu o tom, co nového zákazníkům přinášíme, respektive jak zlepšíme nebo ulehčíme jejich život či práci. Měli bychom si hned na začátku definovat produkt a udělat si alespoň obecný přehled o jeho pozici na trhu.

Pokud jsme přesvědčeni, že náš zamýšlený produkt nebo služba má smysl a není tuctová, zpracování podnikatelského plánu je pro nás, jako začínajícího podnikatele

důležité, aby ověřil životaschopnost nápadu, reálnost a potřebu finančních či jiných zdrojů (Srpová, 2011).

2.4.1 Poslání, vize a cíle

Aby bylo možné začít definovat jednotlivé části podniku, je potřeba znát očekávání jednotlivých vlastníků. Vyjasnění si požadavků a případně cílů vlastníků je základním předpokladem pro budoucí stabilitu podniku. S ohledem na jejich očekávání je možné začít se zabývat dalšími částmi podnikatelského plánu.

Poslání podniku by mělo charakterizovat přínos jeho činnosti společnost či jednotlivce. Jedná se o definování přidané hodnoty pro zákazníka a je měřítkem úspěšnosti firmy očima zákazníků. Jak uvádí Havlíček (2009), může se jednat také o společenské nebo etické hodnoty, kdy firma deklaruje, že ji nejde jen o zisk, ale také o jiný přínos společnosti.

Vize by měla udávat dlouhodobé směřování podniku a vytyčovat určitou představu, kam se chce dostat. *„Mělo by se jednat o jasné vyjádření budoucí pozice podniku, které bude pochopitelné a srozumitelné pro všechny zainteresované osoby firmy, které jsou cílovým příjemcem sdělené vize“* (Havlíček, 2009).

Cíle by měly vytyčovat, čeho by měl podnik v daném čase dosáhnout na vybraném trhu, v odbytu, výrobě, v efektivitě práce, ve výzkumu, v oblasti financí, ve vztahu k dodavatelům a v šířce sortimentu (Oblasti cílů převzaty z „kola konkurenční strategie“, Porter, 1980). Schopnost podniku dosahovat jednotlivých cílů záleží do velké míry na manažerech, kteří mají realizovat jednotlivé kroky. *„Investoři klíčovým osobnostem přikládají pro úspěch firmy mimořádný význam a časté je tvrzení, že dobré vedení s průměrným produktem je lepší než průměrné vedení s prvotřídním produktem“* (Srpová, 2011, s. 18). V případě, že je plán zpracováván pro investory, by u jednotlivých cílů by mělo být uvedeno kdo se bude danou problematikou zabývat a jeho vzdělání, případně karierní úspěchy. V příloze k podnikatelskému plánu by pak měly být uvedeny podrobnější životopisy realizátorů projektu.

Při definování cílů by měla být dodržena kritéria označovaná jako SMART (označení je vytvořeno z počátečních písmen jednotlivých kritérií). Jedná se o pomůcku, abychom při určování cílů mysleli na všechny podstatné vlastnosti cíle. Cíl by tedy měl mít jasně definované parametry (Specific), které můžeme změřit (Measurable). Měl by

být přijatelný (Acceptable) pro všechny, kterých se daný cíl nebo jeho následky týkají. Dále by se při definování cíle mělo myslet na jeho realističnost (Realistic) a ohraničení v čase (Time bounded), jenž je velmi důležitý parametr pro budoucí zhodnocení dosažení cíle (Červený, 2014).

Aby bylo možné stanovit cíle splňující všechna SMART kritéria, je nutné provést analýzu okolí podniku, bez které by určení relevantnosti či dosažitelnosti cílů bylo těžko možné.

2.4.2 Analýza okolí podniku

Strategická analýza je analýzou všech podstatných faktorů, které budou mít vliv na plánované podnikání a na základě kterých můžeme definovat strategii podniku nebo vůbec vyhodnotit, zda je zamýšlený byznys realizovatelný. Okolí podniku můžeme rozdělit na makroprostředí a mezoprostředí.

Analýza makroprostředí

Pro zkoumání vlivu makroprostředí je obecně známa analýza PEST, někdy nazývaná jako SLEPT, nebo rozšířená PESTLE. Analýza zkoumá Politické, Legislativní, Ekonomické, Sociálně-Kulturní a Technologické vlivy na podnik, případně vliv podniku na Ekologii. Zkoumání veškerých faktorů makroprostředí by bylo velmi náročné a neefektivní. Při zkoumání bychom se tedy měli intuitivně zaměřit na nejdůležitější faktory. Jak uvádí Peterka (2007, s. 63) „*Nejde o sáhodlouhé zkoumání a popis všech faktorů, nýbrž o vytipování těch podstatných*“. Na následujících řádcích budou popsány základní faktory, které mohou mít vliv na podniky ve všech odvětvích.

Mezi *ekonomické* faktory, které jsou důležité pro kterýkoli typ podniku, můžeme zařadit očekávanou míru inflace, úrokové sazby, současný stav ekonomiky a ve které fázi ekonomického cyklu se nachází, míra nezaměstnanosti, očekávané mzdy pracovníků v daném odvětví a jejich růst, vývoj cen energií a pohonných hmot.

Politická situace v zemi do značné míry ovlivňuje stav ekonomiky. Zamýšlíme-li založit podnik v zemích evropské unie a na tyto trhy cílit, přesto nás budou ovlivňovat také politické faktory ve světě. V této souvislosti mohu uvést například obchodní války světových velmocí, politické převraty v zemích s důležitými palivovými zdroji a podobně. Na domácí scéně je nutno sledovat volební preference, zda bude vláda spíše

levicová nebo pravicová. Zda většinou preferovaný kandidát plánuje nové enviromentální zákony apod. Mezi další faktory, které mají obecně vliv na podniky, můžeme uvést výši sociálních dávek a minimální mzdy jako pracovní motivaci, ale zároveň riziko zvyšování nákladů, vzdělávací politika státu, podpora zaměstnávání hendikepovaných, podpora v oblasti technologií a inovací, délka dovolených, státní svátky a další. (Hanzelková 2013)

Zkoumání *právních* faktorů znamená zjištění vlivu současných a připravovaných zákonů na plánovaný podnik. Zkoumání veškeré legislativy by bylo pro začínajícího podnikatele velice náročné. V průběhu tvorby podnikatelského plánu a plánování jednotlivých podnikových procesů podnikatel postupně zvažuje veškeré činnosti. V každé úvaze nebo plánování, jak bude podnik fungovat, by měl zvážit, zda daná činnost může být problematická z hlediska zákona nebo zákonem nějak regulována. Takto je možné efektivně vyselektovat pouze právní faktory, které mají přímý vliv na plánovaný byznys. Jako základ je však možno uvést ověření podmínek živnostenského oprávnění. Pokud podnikatel plánuje zaměstnávat další osoby, tak znalost zákoníku práce, dále znalost způsobu výpočtu DPH a obecně daní spojených s podnikáním.

Konkrétní *sociálně-kulturní* faktory bychom mohli zkoumat u jednotlivých segmentů potenciálních zákazníků v rámci analýzy mezoprostředí. Pro makroprostředí zhodnotíme pouze obecné aspekty jako hodnoty uznávané v dané společnosti, například může jít o liberální hodnoty, které budou mít vliv na vytváření vnitropodnikové kultury, nebo zvyšující se požadavek společnosti na ochranu přírody a důstojné zacházení se zvířaty. Hanzelková (2013) jako další aspekty uvádí

- životní styl,
- úroveň kvality života,
- věkovou strukturu obyvatel a jejich vzdělanost a
- náboženskou orientovanost, veřejné zdraví a riziko epidemií.

Podle Červeného (2014) mohou *technologické* faktory vytvářet příležitosti či hrozby pro firmu. Jde například o technologie uplatnitelné v distribuci, logistice, výrobě a vývoji, technologie umožňující šetřit energii a survinu. Novinky v komunikačních technologiích pro lepší komunikaci se zákazníky, dodavateli i pracovníky. Pro podnikatele je vhodné zanalyzovat, jaké technologie se používají v daném odvětví na

domácím trhu i ve světě. Zjištěné technologie, již zavedené v zahraničí, mohou pomoci predikovat budoucí vývoj u nás nebo poukázat na nové příležitosti. Na základě rychlosti změn v odvětví by si podnik měl určit dlouhodobou strategii sledování technologického vývoje a počítat s rizikem případných změn a nákladů s nimi spojených.

Analýza mezoprostředí

Porter (1980) definoval pět základních sil mezoprostředí majících zásadní vliv na podnik. Časem se pro základní analýzu mezoprostředí začal používat pojem Porterova analýza pěti sil. Mezi tyto síly patří konkurence v odvětví, riziko vstupu nových konkurentů, vliv substitutů a riziko jejich vzniku, vliv dodavatelů a vliv odběratelů. Tato analýza si však nedává za cíl popsat jednotlivé činnosti konkurentů nebo jejich konkrétní marketing a cíle. Cílem analýzy je zmapovat obecnou situaci v odvětví, aby podnik měl obraz o tom, s jakými problémy nebo hrozbami se může potýkat (Hanzelková, 2013). Detailní analýza nejvýznamnějších konkurentů, dodavatelů, zákazníků, se dále provádí zvlášť a je potřeba v ní zahrnout již konkrétní faktory rozšířeného marketingového mixu.

Vliv dodavatelů

Při provedení obecné analýzy vyjednávací síly dodavatelů budeme sledovat faktory jako počet dodavatelů na trhu, jejich vzájemná rivalita a ekonomická situace, existence substitutů v důležitých odvětvích pro dodavatele (Porter, 1980). Důležité může být také geografické umístění dodavatelů, pokud rozděluje jejich sféru vlivu a konkurenceschopnost v jednotlivých oblastech.

Konkurence v odvětví

V rámci základní Porterovy analýzy konkurence v odvětví je cílem zjistit, do jaké míry jsou současné podniky na daném trhu nuceny si konkurovat (Červený, 2014). Určení faktorů a jejich vlivu na sílu konkurence může podniku pomoci predikovat vývoj stability a ziskovosti v odvětví. Silné faktory, jejichž vliv vyplývá ze současných zavedených postupů v odvětví, může být zároveň příležitostí. Podle Kim a Mauborgne (2018) Je spousta produktů a služeb založených na předpokladech trhu, které již nejsou zcela pravdivé, nebo byly původně konstruovány za jiných podmínek. Produkty či služby

založené na takovýchto předpokladech mohou být překonány položením si otázek o tom, co je skutečně potřebná přidaná hodnota pro zákazníka.

Podle Portera (1980) jsou základními, vzájemně propojenými faktory mající vliv na intenzitu soupeření v odvětví

- početní nebo vyrovnání konkurenti,
- rychlost růstu odvětví,
- výše fixních nebo skladovacích nákladů (potřeba podniků naplňovat kapacity),
- nedostatečná diferenciaci,
- nízké nebo žádné náklady zákazníka při změně dodavatele,
- nutnost rozšiřování kapacit ve velkých přírůstcích a následná nemožnost jejich efektivního snížení,
- různorodí konkurenti mající různorodé cíle nebo
- vysoké strategické záměry.

Riziko vstupu nových konkurentů

Vstup nových společností do odvětví zvyšuje agresivitu boje v daném odvětví. Noví konkurenti snižují ziskovost nejen odebráním části zákazníků, ale zároveň v rámci konkurenčního boje přispívají k tlaku na snižování cen, případně zvyšování výdajů na získávání důvěry zákazníků. Riziko plynoucí ze vstupu nových hráčů na trh je dáno velikostí překážek vstupu a možnostmi, jak mohou současní hráči na trhu reagovat. Mezi hlavní překážky vstupu patří úspory z rozsahu produkce či prodeje zavedených podniků, loajalita zákazníků, přechodové náklady zákazníka, omezený přístup k distribučním kanálům, vládní politika a nákladová znevýhodnění, která jsou důsledkem již obsazených zdrojů dříve fungujícími podniky (Porter, 1980).

Tlak substitutů

Substituty jsou produkty, které mohou nahradit funkci zvoleného produktu. V případě, že je jejich ziskovost menší než u našeho produktu, a zároveň jejich distribuce, náklady na udržování nebo technické požadavky jsou na stejné či horší úrovni, pak v současné době nepředstavují významnou hrozbu. Záleží však na strategiích podniků nabízejících dané substituty, i při nízké ziskovost mohou mít vliv na ceny v našem odvětví. Významnou hrozbu budou představovat v opačných podmínkách, kdy jejich

pořízení bude pro zákazníky výhodnější. Při analýze mezoprostředí daného odvětví je tedy nutné vyhledávat také substituční produkty a případně vytvořit si obrázek o fungování a významných faktorech substitučního odvětví, nebo je analyzovat jako konkurenty.

Vyjednávací síla odběratelů

Vliv odběratelů se projevuje především ve formě snižování ziskovosti, ať už nátlakem na nižší ceny nebo požadováním doprovodných služeb. Pro zhodnocení obecné síly odběratelů bychom se měli zaměřit na následující faktory. Velikost nákladů odběratelů v poměru k jejich zdrojům, zda jsou pro ně významným faktorem. Náročnost přechodu odběratele k jinému dodavateli. Významnost kvality daného produktu či služby – pokud je kvalita důležitým faktorem, zákazník bude méně citlivý na cenu. Průběžnou dostupnost informací pro odběratele o cenách a kvalitě v daném odvětví (Porter, 1980). Kotler (1993) uvádí, že vliv na cenovou elasticitu poptávky mohou mít také: vliv celkového užitku, účinek sdílených nákladů a vliv skladovatelnosti.

Podrobnější analýza významných dodavatelů

Vliv dodavatelů na odvětví se může projevovat jako hrozba zvýšení cen nebo riziko změny kvality odebíraných produktů či služeb. Čím více je podnik na dodavateli závislý, respektive čím méně má náhradních dodavatelů, tím větší riziko plyne z vlivu dodavatele vůči podniku. Zároveň však mohou toto riziko pokrývat výhody z odebíraného většího množství od jednoho dodavatele než malé množství od více dodavatelů (Macurová, 2010). Při podrobnější analýze dodavatelů budeme postupovat od těch nejvýznamnějších, z hlediska typu dodávaných zásob, po ty méně významné.

Pro posouzení rizikovosti dodavatele pro náš podnik se na problematiku podívejme jeho pohledem. Budeme-li vycházet z předpokladu, že činnost dodavatele je motivována kapitálově namísto dobročinnosti nebo ideologické motivace, bude dodavatel nastavovat podmínky pro něj ekonomicky nejvýhodnější. Riziko zvýšení cen nebo změny kvality služeb bude tedy založeno na faktorech, jakými jsou dominance v odvětví, know-how a patenty, vstupní náklady, požadavky konečných zákazníků, vliv dominantních odběratelů a podobně. Zvážením všech proměnných majících vliv na rozhodování dodavatele je následně možné předvídat, jak se dodavatelé zachovají (Porter, 1980).

Analýza nejvýznamnějších konkurentů

Hanzelková (2013) píše, že cílem analýzy nejvýznamnějších jednotlivých konkurentů je zjistit, které jejich činnosti, záměry, atd. představují hrozbu nebo příležitost. Trh je z hlediska konkurence možné rozdělit na trh zboží a služeb a trh výrobních faktorů. V případě trhu zboží a služeb probíhají konkurenční boje především o získání zákazníka, zatímco v případě trhu výrobních faktorů bojuje konkurence také o pracovní sílu.

Působíme-li na trhu B2B, naši zákazníci se nejspíše budou rozhodovat ve vysoké míře racionálně, aby z toho jejich podnikání mělo co největší užitek. Především pokud se bude jednat o drahé nebo často opakované nákupy. Na B2C trzích však racionalita více či méně ustupuje stranou a velkou roli při nákupu hrají emoce. *„Dlouhou dobu se věřilo, že člověk je ekonomicky racionální, vše promýšlí a zvažuje nejlepší možná řešení. Opak je pravdou a výzkumy to dokazují.“* (Janouch, 2014, s. 60). V rámci analýzy konkurenta je tedy důležité se zaměřit na jeho marketingovou komunikaci – jakým způsobem a přes jaké komunikační kanály se snaží působit na zákazníky, jak se chce profilovat v jejich očích a jak se mu to skutečně daří. To může přinést důležité poznatky o tom, na které segmenty cílí a jaké jsou klíčové aspekty podmiňující loajalitu jeho zákazníků. Můžeme se také poučit z jeho chyb, jako to udělala společnost Apple, když představila svůj hudební přehrávač iPod. Na trhu již byly hudební přehrávače, a dokonce i s lepšími parametry. Apple však mohl sledovat, jak jeho konkurence představuje kvalitu produktu výčtem technických parametrů bez zásadního úspěchu. Následně vytvořil slogan: „1000 písniček ve vaší kapse“ a zákazníci dokázali okamžitě pochopit, jaké výhody jejich produkt přináší. Jejich produkt se stal nejúspěšnějším (Dib, 2018).

Podle Portera (1980) je kromě sledování současné strategie a činností konkurenta potřeba sledovat i budoucí cíle podniku na všech úrovních řízení, včetně cílů vlastníků nebo cílů mateřské společnosti. Dále předpoklady konkurenta o svém vlastním fungování, pozici na trhu a jeho předpoklady o odvětví, a nakonec schopnosti konkurenta – silné i slabé stránky. Pomocí těchto čtyř komponent analýzy je možné předvídat, jak konkurent bude reagovat na naše strategické kroky.

Analýza nejvýznamnějších zákazníků

Tuto analýzu je možné provádět po analýze konkurence nebo při výběru trhů a definování marketingového mixu popsané v kapitole 2.4.3. Jedná se o analýzu spokojenosti zákazníků s naším produktem. V případě nově vstupujícího podniku na trh o spokojenost se současnou nabídkou a hledání, jak tyto zákazníky obrátit k nám a vytvořit z nich věrné zákazníky. Tato analýza by měla být zpracovávána také průběžně při řízení již zavedeného podniku (Červený, 2014). Významnost zákazníků je možné definovat z hlediska významnosti pro konkurenci (nedovolit jim tyto zákazníky získat), nebo rozdělením dle podílu na tržbách a podílu na zisku, jak popisuje Macurová (2010).

SWOT analýza

SWOT analýza je obecný rámcový analytický postup, ve kterém se definují a posuzují významné faktory, zda se jedná o silné či slabé stránky zkoumaného objektu, nebo o hrozby či příležitosti, kterým bude objekt vystaven nebo je bude moci využít. Přitom je nutné vnímat rozdělení, že u silných a slabých stránek se jedná o interní faktory, nad kterými máme do jisté míry kontrolu a můžeme je ovlivňovat, zatímco u příležitostí a hrozeb se jedná o externí vlivy, které můžeme ovlivnit jen omezeně nebo vůbec. Můžeme na ně pouze reagovat, nebo je jim přizpůsobit (Peterka, 2007).

Máme-li jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby sepsány, podle Svobodové (2011) následně hledáme vzájemné vazby mezi jednotlivými faktory. Pokud silná stránka objektu dokáže využít příležitosti nebo znegovat hrozbu, nebo bude-li slabá stránka objektu vyvážená změnou v okolí, označíme daný faktor kladným znaménkem "+". Bude-li silná stránka znehodnocena změnou v okolí, či slabá stránka vystavuje objekt některé z hrozeb, případně změna v okolí slabou stránku ještě zeslabí, daný faktor označíme znaménkem "-". Vyvolává-li některý faktor pozitivní i negativní důsledky, označíme je oběma znaménky. Takto zjistíme, se kterými faktory můžeme i po zvážení vzájemných vazeb počítat jako s hrozbami, příležitostmi, slabými či silnými stránkami.

Při zpracování souhrnné SWOT analýzy pro podnik může být problematické velké množství dat a analytických závěrů z jednotlivých analyzovaných oblastí. Proto je vhodné SWOT sestavovat při každé dílčí analýze a tyto shrnutí nakonec přenést do celkové / závěrečné SWOT. Při provádění vnějších analýz, jako jsou PEST, Porterova analýza pěti sil a podobně, by měl být kladen důraz na hledání hrozeb a příležitostí. Při

jejich zpracovávání bývá analyzováno celé odvětví a jeho slabé a silné stránky jsou pro nový podnik neovlivnitelné, respektive se z hlediska podniku jedná také o hrozby a příležitosti. (Červený, 2014).

2.4.3 Tvorba marketingového plánu

Plán může zahrnovat marketing zamýšlený pro proražení firmy na trh a dále změny nebo kroky pro následné fungování již zavedeného podniku z dlouhodobého hlediska (Peterka, 2007).

Srpová (2011) uvádí tři oblasti problému, kterými jsou

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice produktu a
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Při tvorbě marketingového plánu máme již pravděpodobně poměrně jasnou představu o produktu či službě, který chceme nabízet, avšak je nutné zvolit vhodný *cílový trh*. Pro marketingový plán je žádoucí upřesnit jednotlivé potenciální cílové skupiny – segmenty zákazníků a na těch případně provést marketingový výzkum, zda je náš produkt pro ně opravdu vhodný a měli by o něj zájem.

Je pravdou, že pokud by se podnikatel rozhodl provozovat krematorium, těžko bychom si mohli představit detailní segmentaci našich zákazníků podle spotřebitelského chování, přidané hodnoty pro zákazníka, míry mezního užitku apod. Ve většině případů však produkt či službu je možné zacílit na mnoho specifických segmentů a jak píše Dib (2018), cílit na všechny znamená cílit na nikoho. Při příliš širokém zaměření podnik/značka ztrácí výjimečnost a oslovit celé publikum je zároveň nákladné. Na úzce vymezeném trhu se naopak stane specialistou, což navíc dává možnost zvýšit ceny.

Popíšeme-li jednotlivé skupiny zákazníků, kterým náš produkt může být užitečný, je potřeba se rozhodnout, na které z těchto skupin bude nejvýhodnější cílit. K tomu nám může pomoci index PVP, který hodnotí, jak je pro nás daný segment zajímavý na základě 3 kritérií (Dib, 2018). Prvním kritériem je osobní náplň (*personal fulfillment*) – tedy jak moc uspokojování potřeb daného segmentu naplňuje nebo uspokojuje hodnotové žebříčky vykonávajících osob, ať už manažerů, nebo samotných pracovníků. Je to důležité kritérium ovlivňující jejich motivaci. Druhým kritériem je hodnota pro trh (*value*

to the marketplace) – hodnota naší služby či produktu pro cílový segment, respektive do jaké míry je pro ně důležitý a nenahraditelný. Posledním kritériem je ziskovost (*profitability*), přičemž se nejedná o obrat, ale konečný zůstatek. Pro každý segment ohodnotíme jednotlivá kritéria na stupnici 1 – 10 bodů (čím více bodů, tím kritérium hodnotíme lépe) a body jednotlivých kritérií u každého segmentu sečteme. Segmenty s největším počtem bodů budou pro nás ty nejvhodnější.

Naplnění osobních hodnot zjistíme zhodnocením vize podniku, vnitropodnikové kultury a dotazováním jednotlivých osob podílejících se na uskutečňování daného výkonu.

Hodnota pro trh je již externím faktorem a bude obtížnější ji zjistit. Pomoci nám mohou metody kvalitativního marketingového výzkumu. Jak píše Tahal (2017), cílem kvalitativních výzkumů je pochopit rozhodování zákazníků a jejich myšlenkové pochody. „*Kvalitativní výzkumné techniky nám pomáhají získat tzv. měkká data a nalézt v nich informace, jež firmám pomohou při vývoji produktu a správném nastavení marketingové komunikace. Kvalitativní výzkum přináší odpovědi na otázku: proč?*“ (Tahal, 2017, s. 42). Do hodnoty pro trh rovněž zahrneme sílu konkurence na daném trhu, respektive kvalitu a dostupnost konkurenčního produktu nebo služby.

V případě hodnocení ziskovosti je důležité dbát na konečný zůstatek a neorientovat se pouze na marži, nebo dokonce jen na obrat. Mohlo by se stát, že zákazníci daného segmentu vyžadují vysokou kvalitu doprovodných služeb, případně i takových, které by nám mohli vytvořit fixní náklady. Konkurence a substituty mohou ziskovost snižovat několika faktory: vlastní cenou, dostupností, vytvářením loajality zákazníků, přičemž jejich získání je tak pro nás mnohem nákladnější, a intenzitou reklamních kampaní na jednotlivých propagačních kanálech (časté reklamní kampaně konkurence zvyšují cenu jednotlivých kampaní, a tedy náklady na přiměnění zákazníka nakoupit u nás).

PVP index nezohledňuje velikost segmentu, prognózu jeho růstu a strategickou významnost segmentu. Například na některých segmentech je pro podnik výhodné dlouhodobě fungovat i bez zisku, aby zde zabránil rozvoji konkurence, která tak nemůže expandovat na další segmenty či trhy (například by si na tomto segmentu mohla získat dobrou image a reference, které požaduje jiný segment zákazníků). Velikost a předpokládaný růst segmentu bychom měli zvážit ještě před zpracováním PVP indexu. Jednak to podniku sníží náklady na analyzování jednotlivých segmentů a zároveň

vyloučíme segmenty, které i při jejich ovládnutí nepřinesou žádný podstatný zisk. Segmenty se strategickou důležitostí budeme vybírat na základě analýzy konkurence a PVP index zde může být pouze doplňujícím ukazatelem.

Do podnikatelského plánu popíšeme již jen ty segmenty, u kterých spatřujeme pro náš podnik největší příležitost (Srpová 2011).

Určení tržní pozice výrobku nebo služby znamená posoudit jej s konkurenčními produkty, jejich výhody a slabiny, a jak tyto faktory ovlivňují, na které trhy můžeme efektivně cílit a konkurenci na daných trzích. V tomto kontextu popíšeme, jak dosahovat specifického vnímání produktu v očích potenciálních zákazníků.

Marketingový mix bývá označován jako 4P, v rozšířené verzi 5P nebo 7P. Jednotlivé P podle Červeného (2014) značí produkt (product), způsob distribuce (place), cenotvorbu (price), způsob propagace (promotion). V rozšířené verzi dále pracovníci (people), procesy (process) a plánování (planning).

Cenotvorba

Je-li na trhu silná konkurence a produkt je do jisté míry standardizovaný, budeme pravděpodobně muset přijmout tržní cenu. Můžeme-li produkt diferencovat pro požadavky jednotlivých segmentů, pak se můžeme dostat do role specialisty a požadovat vyšší cenu. Vyšší míra diferenciaci však často znamená zvýšení nákladů, na čemž se shodují Porter (1980) i Macurová (2010). Kim a Mauborgne (2018) však popisují, že zaměřením se na inovativní přístup (k produktu i prodeji) lze zvyšování nákladů zamezit.

Je-li to možné, je vhodné provést test cenové citlivosti pro jednotlivé úrovně diferenciaci a poměřením ceny, nákladů při dané diferenciaci a objemu prodeje při stanovené ceně najít nejvýnosnější poměr (možno využít i pro zmíněný PVP index).

Při tvorbě cen bude záležet také na strategických cílech podniku a z toho plynoucích požadavcích na cenovou politiku. Pro nový podnik vstupující na trh připadají v úvahu dvě základní teoretické politiky cenotvorby: *maximalizace zisku*, kde je cílem podniku dosahovat co největší rentability a *orientace na získávání co největšího podílu na trhu*, která může sledovat vyřazení konkurence, vytváření překážky vstupu nové konkurence nebo předpokládané snížení nákladů z plánovaného objemu prodeje.

Z dlouhodobého hlediska však i tato politika sleduje dosahování nejvyššího zisku (Srpová, 2011).

Definice produktu

Představu o samotném produktu je nutné mít ještě před samotným začátkem tvorby podnikatelského plánu. V určitých fázích tvorby plánu se však naše představa může měnit, respektive vyvíjet na základě poznatků z jednotlivých analýz. Vývoj produktu by měl probíhat v úzké iteraci se zkoumáním poptávky cílových segmentů a změnou ceny z customizace produktu.

Způsob distribuce

Do podnikatelského plánu je potřeba začlenit prodejní strategii a zvolit využití jednotlivých distribučních cest. Podle Srpové (2011) bychom měli hledat odpovědi na otázky, zda budeme zajišťovat prodej a s ním spojené činnosti samostatně (vhodné při prodeji drahých produktů, velkého počtu produktů nebo u výroby na zakázku) nebo bude lepší využít prodejních mezičlánků, a tedy které osoby nebo instituce budou nejvhodnější. Budeme-li využívat obchodní mezičlánky, nabízí se další otázka, zda budeme spolupracovat s velkoobchody nebo budeme dodávat také nebo pouze maloobchodům.

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je realizována prostřednictvím komunikačního mixu, zahrnující

- reklamu – placenou formu prezentace značky či produktu
- podporu prodeje – krátkodobé pobídky podporující prodej,
- osobní prodej – kdy jsou produkty prezentovány při osobním kontaktu a
- public relation – vytváření vztahů s veřejností a dobrého jména (Vochozka, 2012).

Podle Peterky (2007) by marketingový plán měl být zaměřen především na současnost a blízkou budoucnost, avšak měl by obsahovat plány či představy, jakým směrem se budou dále produkty nebo služby ubírat. Případně by měl počítat s různými

scénáři vývoje trhu a být připraven na ně reagovat. Zvolený marketing a strategii je dále nutné rozpracovat v jednotlivých krocích do realizačního plánu.

2.4.4 Sestavení finančního plánu

Nový podnik vstupující na trh nemá oproti zavedeným podnikům statistická data minulých období, na základě kterých by mohl prognózovat výši tržeb a náklady na zajištění těchto tržeb. Z tohoto důvodu se musí spolehnout na kvalitativní metody prognózování. Základem těchto metod jsou názory odborníků, získaná data z marketingového výzkumu, například rozvoj poptávky v odvětví a jeho segmentech v relaci ku předpokládanému vývoji závislých činitelů (míra konkurenčních aktivit, rozvoj substitutů apod.) (Fotr, 2012).

Finanční plán se skládá ze tří hlavních výkazů a dalších doplňujících složek či dokumenty. Jednotlivými provázanými výkazy jsou

- *Výkaz zisku a ztráty*, ve kterém na základě předpokládaných výnosů a nákladů za jednotlivá období určíme hospodářský výsledek společnosti před a po zdanění.
- *Výkaz Cashflow*, který zobrazuje peněžní toky rozdělené na příjmy a výdaje v jednotlivých obdobích v plánovaném čase. Peněžní toky mohou být zároveň členěny na provozní, investiční a finanční.
- Třetím stěžejním výkazem je *Rozvaha*. Poskytuje přehled o majetku firmy a jeho struktuře, tedy členění na dlouhodobá a krátkodobá aktiva, a hmotný, nehmotný nebo finanční majetek. Dále zobrazuje způsob, respektive strukturu financování majetku společnosti.

Doplňující složky finančního plánu jsou podle Fotra (2012):

- *Investiční kapitálový rozpočet*, který definuje výši finančních prostředků, jež je možné použít pro investiční projekty ve smyslu pořízování dlouhodobého majetku.
- *Rozpočet externího financování*, ve kterém by měla být popsána specifikace finančních zdrojů typu dlouhodobých bankovních nebo dodavatelských úvěrů, emisí dluhopisů, akcií aj., které jsou určený pro investiční projekty.
- *Plán rozdělení výsledku hospodaření* určující, jaká část zisku bude přidělena do fondu ze zisku a jaký podíl bude určen na výplatu dividend a podílů na zisku.

Plánování výkazu zisku a ztráty

Tržby jsou stěžejní položkou, která je základem strategického plánu firmy. Podle Fotra (2012) je k plánování možno zvolit ze dvou přístupů: *Agregovaný přístup*, kdy se pro jednotlivá období plánují tržby v peněžním vyjádření, při zohlednění vývoje externího prostředí. Při tomto způsobu odhadování tržeb je však problematické zohlednit faktory jako vznik nových trhů nebo změny u konkurentů ve strategiích a intenzitě soupeření, protože nerozlišuje objem prodeje v naturálních jednotkách a změny cenové hladiny. *Desagregovaný přístup* je založený na rozdělení výrobků nebo zboží do několika skupin na základě jejich společných vlastností (např. variabilní náklady na produkt, cílení na podobné zákazníky) či závislosti při prodeji (např. výše prodejů závisí na intenzitě konkurence, technologických změnách, sezónních vlivech). Tržby je pak vhodné plánovat na základě objemu prodejů v jednotlivých skupinách a předpokládaných prodejních cenách.

Dalšími výnosy mohou být tržby z prodeje dlouhodobého majetku nebo finanční výnosy (Fotr, 2012).

Desagregovaný přístup při plánování tržeb (je-li plánovaný v naturálních jednotkách) je vhodný také pro plánování variabilních nákladů. Pokud se podnik nezabývá prodejem jen jediného výrobku, je nutné do plánování zahrnout různost výše variabilních nákladů jednotlivých produktů. Celkové variabilní náklady tedy určíme podle objemů prodejů jednotlivých skupin výrobků rozdělených podle podobnosti výše jejich variabilních nákladů. Objemy jednotlivých skupin nám mohou také pomoci při zjišťování, jak velké budou potřeba skladovací prostory, kolik bude nutné najmout pracovníků a podobně. Díky tomu můžeme určit výši fixních nákladů. Pro konkrétní určení jednotlivých nákladů by nám měl pomoci realizační plán, ve kterém jsou popsány jednotlivé kroky podniku, případně, co je pro tyto kroky potřeba, a kdo je bude realizovat.

Plánování výkazu cashflow

Na rozdíl od výkazu zisku a ztráty se ve výkazu cashflow zaznamenávají již konkrétní příjmy a výdaje peněžních prostředků. „*Příjmy podniku představují přírůstek ekonomických zdrojů podniku bez zřetele na příčinu jejich vzniku. Výdaje představují v peněžní formě vyjádřené použití jednotlivých druhů hospodářských prostředků (majetku) podniku, bez ohledu na účel jejich vynaložení.*“ (Mruzková, 2013, s. 12).

Při plánování peněžních toků je nutné myslet na případnou nesourodost příjmů a výdajů ku výnosům a nákladům. Například je nutné zahrnout, že výnosy z tržeb se stávají příjmem až v době, kdy obdržíme požadované peněžní prostředky. To může být ovlivněno splatností faktur, spolehlivostí daného subjektu, nebo také zdržením třetí osobou (např. zákazník platil na dobírku a čekáme, než nám prostředky zašle expediční společnost), aj.

Plánování rozvahy

Plánování dlouhodobého majetku se provede na základě investičního programu a plánu prodeje dlouhodobého majetku (Fotr, 2012). Při plánování oběžných aktiv bude nutné zohlednit mnoho vzájemně propojených faktorů, od jednotlivých plánovaných strategií v oblasti zásobování, cílových trhů a širě sortimentu, způsobu distribuce a doby splatnosti pohledávek aj., po spolehlivost dodavatelů (nutnost udržovat určitou výši pojistných zásob), data z marketingových výzkumů, zde především plánované objemy prodeje a jejich výkyvy. Velký význam může mít způsob financování majetku a požadavky investorů na rentabilitu. Někteří investoři mohou požadovat vyšší rentabilitu kapitálu i za cenu vyššího rizika (z agresivního financování, z nedostatku pojistných zásob, aj.).

Při plánování pasiv bude východiskem celková výše aktiv a jejich struktura. Celková výše aktiv určí, jak velké zdroje jsou potřeba, struktura aktiv nám pomůže rozhodnout o struktuře zdrojů financování.

2.5 Analýza rizik a opatření

Rizikem se v rámci podnikatelského plánu rozumí odchýlení od plánovaných cílových hodnot v náš neprospěch. Cílem analýzy rizik je popsat významné rizikové faktory a následně jednotlivým rizikům přecházet různými opatřeními. Jednotlivé rizikové faktory mohou vycházet najevo již v průběhu provádění dílčích analýz při tvorbě plánu, nicméně Peterka (2007) jako možné rizikové faktory k úvaze uvádí změny na trhu, produkt a rizika plynoucí z přemrštěné ceny, útlumu poptávky, špatné kvality. Dále rizika plynoucí ze snížených obrátů, z lidského faktoru – například spory ve vedení nebo nepoctivost zaměstnanců, riziko utopení nákladů ve vývoji, přecenění přidané hodnoty produktu pro zákazníka, nedostatečné zdroje (financí, zásob, pracovní síly aj.), riziko nízké produktivity a rostoucích nákladů, nízká pracovní morálka a neloajalita

zaměstnanců, riziko nedostatečných kapacit, nevyužití kapacit, neefektivních investic, marketingových kampaní a vzdělávacích programů. Nemělo by se zapomínat na rizika v informačních technologiích jako ztráta a únik dat či rizika z rychlého zastarávání technologií. Mezi další rizika řadí nedostatek peněžních prostředků, zpoždění inkasa pohledávek a makroekonomická rizika.

Podle Srpové (2011) jsou možnými opatřeními ke snížení rizik

- diverzifikace – zaměření na více trhů, rozšíření sortimentu apod.,
- dělení rizika na více účastníků, například různé aktivity můžeme provádět ve spolupráci s jinými firmami,
- přesun rizika na jiné subjekty, například formou dlouhodobých smluv při zajišťování dodávek materiálu, operativní leasing, uzavírání obchodních smluv za předem stanovených podmínek aj. nebo
- pojištění proti škodám.

2.6 Možnosti financování vstupu do podnikání

Způsob financování podnikatelského záměru je jednou z klíčových otázek nutných ke zodpovězení. V některých případech je možné vstup nového podniku na trh (případ této práce) financovat vlastními zdroji. Pokud vlastní zdroje nedostačují, nebo je pro nás výhodnější využít cizí kapitál, můžeme zvážit možnosti popsané v odstavcích níže. Cena dlouhodobého cizího kapitálu bude záležet na několika faktorech, mezi základní mohu zmínit předpokládanou stabilitu a růst v odvětví, likviditu podnikového majetku nebo plánované peněžní toky a kapitálovou strukturu. Se zvětšujícím se podílem cizího kapitálu na celkovém financování podniku, zejména jedná-li se o krátkodobý cizí kapitál, roste riziko, že se společnost dostane do platební neschopnosti. Tímto se bude zvyšovat cena, kterou budou poskytovatelé kapitálu požadovat za poskytnutý kapitál.

První možností financování externími zdroji je bankovní úvěr. Podle Režňákové (2007) se v případě dlouhodobé půjčky poskytují dva typy úvěru. Investiční úvěr, u kterého bývá požadované ručení dlouhodobým majetkem nebo třetí osobou. Druhou možností je hypoteční úvěr, za který se ručí pouze nemovitým majetkem. Krátkodobé úvěry mohou být ve formě například kontokorentního nebo lombardního úvěru. Tyto úvěry bývají omezeny na financování krátkodobých aktiv a provozních nákladů.

Z hlediska podniku by financování dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji vysoce zvyšovalo riziko dostat se do platební neschopnosti.

Pro bankovní úvěry jsou typickými rysy *návratnost*, tedy musejí být ve stanovené lhůtě splaceny, *úročení*, které představuje požadovanou cenu za zapůjčený kapitál a *zajištění návratnosti* pro případy neočekávaných problémů (Režňáková, 2007).

Dalším způsobem financování je formou leasingu. Leasing umožňuje podniku používat majetek, který není v jeho vlastnictví. Poplatky za toto užívání jsou daňově uznatelným nákladem. Existují dva základní typy leasingu, *operativní* a *finanční*. Při *finančním* leasingu majetek po ukončení doby pronájmu přechází do vlastnictví společnosti. V průběhu splácení jej nelze vypovědět a nájemce většinou sám majetek pojišťuje a udržuje. Z tohoto pohledu finanční leasing připomíná koupi majetku na splátky, avšak leasingový majetek se účetně nepovažuje za majetek společnosti. *Operativní* leasing se sjednává na dobu kratší, než je živostnost pronajatého majetku a lze jej ukončit před koncem sjednané doby. V průběhu pronájmu leasingová společnost zajišťuje údržbu majetku. Po skončení leasingu majetek zůstává v majetku leasingové společnosti (Orlík, 2011).

Třetí možností financování je rizikový kapitál. V tomto případě fond rizikového kapitálu navýší svým vkladem základní kapitál společnosti a očekává vysoký růst její hodnoty. Po nějaké době investor svůj podíl prodá. Mezi výhody rizikového kapitálu lze zařadit získání kapitálu bez průběžných splátek nebo úroků a zájem investora na úspěchu podniku, díky kterému ochotněji poskytuje rady, odborné znalosti a obchodní kontakty. Nevýhodou je, že investor požaduje v investičních smlouvách posílit svůj vliv na společnost pro případ, že se projekt nevyvíjí dle původních plánů (Orlík, 2011).

Obdobou rizikového kapitálu je kapitál získaný od tzv. obchodních andělů. Jedná se o jednotlivé investory, kteří vkládají své vlastní zdroje do perspektivních firem, ve kterých mohou zároveň uplatnit své zkušenosti (Režňáková, 2007).

Financování obchodními úvěry může být formou záloh od zákazníků podniku, nebo poskytnutím majetku dodavatelem s pozdější splatností úhrady. U této formy financování je důležité dodržení doby úhrady, nebo doby dodání produktu zákazníkovi ve stanoveném termínu. Pokud by se podnik zpožďoval, mohl by ztratit důvěryhodnost a případně mohou vzniknout další náklady plynoucí ze smluvních pokut.

Existují i další možnosti financování jako emise dluhopisů, projektové financování, investiční nebo provizní dotace aj.

Při rozhodování o financování podniku by se nemělo zapomínat, že existují i náklady vlastního kapitálu, například v podobě oportunitních nákladů. Rentabilita vlastního kapitálu by tedy vždy měla přesahovat bezrizikovou očekávanou tržní výnosnost kapitálu, případně výnosnost z jiných dostupných projektů očištěnou o riziko.

3 Podnikatelský plán na založení internetového obchodu

Obsahem této kapitoly je zpracování podnikatelského plánu včetně potřebných analýz externího prostředí. Titulní strana, logo společnosti a obsah dokumentu jsou uvedeny v přílohách č. 1 a 2.

3.1 Úvod a účel dokumentu

Dokument hledá a zpracovává možnost založení nového podniku zabývajícího se maloobchodní distribucí doplňků stravy pro sportovce a lidi s aktivním životním stylem. Pro vlastníky popisuje základní aspekty spojené se založením internetového obchodu včetně cílů a požadavků jednotlivých zakladatelů, vnějšího prostředí, ve kterém má podnik fungovat a návrh fungování samotného podniku.

Z popisu vnějšího prostředí se vlastníci dozví hrozby a příležitosti plynoucí z makroekonomické situace. V analýze mezoprostředí jsou zde kromě obecné situace popsány základní vlivové a finanční údaje o nejsilnějších konkurentech a jejich strategické produkty či záměry. Souhrn popisovaných, navrhovaných a zpracovaných skutečností má vlastníkům pomoci se rozhodnout, zda zamýšlený podnik realizovat.

3.2 Exekutivní souhrn

Aktuální situace na českém trhu s doplňky sportovní výživy se podobá dokonalé konkurenci, nicméně postupně se zde rýsuje oligopolní struktura trhu. Na internetu je dostupných nespočet online obchodů, z těch je možné vybrat top deset kandidátů, kteří mají nakročeno stát se lídry v oblasti. Trh v oblasti sportu a fitness je stále ve fázi růstu a v posledních letech se mezi top deset kandidátů dostali nové obchody a značky, bez historie či větších zkušeností.

Pro založení našeho podniku nepředstavují makroekonomické faktory výrazné hrozby, nadcházející krize poškodí více velké konkurenty s vysokou zadlužeností. V mezoprostředí existují reálné hrozby zejména v podobě odvetné reakce a stávajících podniků na náš případný rychlý růst, nicméně jako pravděpodobnější se jeví upevňování moci konkurence prodejem jejich vlastních značek, které budeme nuceni zařadit do nabídky také. Při analyzování jsme zjistili, že některé nejvýznamnější podniky v odvětví

se mohou dostat do finančních potíží nebo do střetu se zákonem z důvodů možné realizace daňových úniků.

Pro udržení životaschopnosti podnikání je nutné zajistit nákupy zboží za výhodné velkoobchodní ceny, které jsou často dostupné pouze při odběru většího množství. Z tohoto důvodu bude vedle maloobchodní distribuce přes online obchod realizována také velkoobchodní distribuce s nulovou ziskovostí. Podnik tak bude schopen odebírat dostatečné množství pro získání vysokých marží pro maloobchodní prodej.

Hlavní přidanou hodnotou pro zákazníky nakupující na našich webových stránkách je grafické zpracování kvality a ceny produktu, které dosud nenabízí žádný z konkurentů a přiložená videa ke každému produktu, ve kterých se i úplný začátečník dozví během dvou minut hlavní výhody a nevýhody sledovaného produktu.

Počáteční vklad do podnikání byl určen na 1 360 000 Kč. Zřizovací výdaje jsou vyčísleny na 652 000, z toho 550 000 na nákup zboží, který se bude v každém dalším měsíci navyšovat podle prodejů. Po prvním roce se předpokládá ztráta 36 100 Kč. V roce následujícím se předpokládá zisk po zdanění 194 tis. Kč, což po zahrnutí předchozí ztráty odpovídá rentabilitě necelých 12 % z investovaného kapitálu. V následujícím roce se očekává další zlepšení.

3.3 Popis podnikatelské příležitosti

Významnost a obliba mezi zákazníky současných velkých podniků v odvětví není založena na racionální myšlence. Podniky využívají svého mediálního vlivu, aby své zákazníky přiměly si koupit produkty své vlastní výroby nebo výhradně dovážené. Zákazníci v současnosti porovnávají ceny vždy jen jednoho produktu v různých obchodech, neuvědomují si však, že produkty jiných značek, stejné nebo mnohdy i lepší kvality, mohou zakoupit za nižší cenu. Tuto skutečnost považujeme za příležitost a pomocí grafického zpracování ceny a kvality přimějeme zákazníky ke koupi námi preferovaných a pro zákazníka racionálnějších produktů.

K využití této příležitosti mají vlastníci všechny požadované vlastnosti, od podnikavosti a osobnímu vztahu k odvětví, znalosti dodavatelů a jejich vazeb a požadavků, po odborné znalosti nutné pro provoz internetového obchodu.

3.4 Popis vlastníků a cílů

Zamýšlený podnik má tři vlastníky, kteří se budou svým kapitálem, schopnostmi nebo svými možnostmi podílet na zavedení a rozvoji podniku. Níže jsou popsány požadavky a představy o vývoji podniku všech tří vlastníků a jejich osobní přínos pro podnik.

V následujícím textu jsou vybrané vlastnosti označeny písmeny [S, W, O, T], značící zařazení faktoru do SWOT analýzy.

První vlastník, pan Milan Rain má více než dvacet let zkušeností v oboru. Má kontakty v oblasti nákupu fitness zboží jak na domácím trhu, tak v zahraničí. Dále má zkušenost zaváděním a výrobou vlastní značky [S]. Má osobní vztah k danému typu podnikání [S] a v podniku je ochoten částečně vypomáhat s potřebnými pracemi, nemůže však být příliš časově vázán. Vlastník může do podnikání vložit kapitál formou zboží či v peněžních prostředcích v hodnotě jednoho miliónu korun a nákladní automobil v hodnotě 360 000 Kč. Jeho požadavky jsou podíl na společnosti 30%, Rentabilita vloženého kapitálu alespoň 7,2 % ročně a čistý měsíční příjem alespoň 12 000 Kč.

Druhým vlastníkem je pan Alois Jirásek. Je specialista na online marketing a má široké zkušenosti s obchodováním a jednáním v rusky mluvících zemích. Díky svým zkušenostem a kontaktům má přístup k exkluzivním nabídkám reklamních kampaní od mediálních společností, určeným pro dlouhodobé partnery [O]. K vybranému typu podnikání má tento vlastník osobní vztah a je ochoten se rozvoji podniku věnovat 3 – 4 hodiny denně bez požadavku na peněžní příjem [S]. V případě, kdy podnik může zajistit čistý měsíční příjem alespoň 27 000 Kč měsíčně, je ochoten se dalšímu rozvoji podniku věnovat plnou denní pracovní dobu. Požadavkem vlastníka je podíl na společnosti ze 30%. Osobním cílem vlastníka je osvobodit se od vykonávání závislé práce pro cizí společnost a budování vlastního podniku je pro něj uspokojující činností [S].

Třetí vlastník, Petr Kraina, disponuje potřebnými znalostmi v oblasti IT technologií a několikaletou praxí v programování internetových stránek a aplikací a v tvorbě grafiky [S]. Má základní znalosti v oblasti účetnictví, daní, práva a managementu na nižší úrovni. Je ochoten podílet se na potřebných pracích v podniku 4 hodiny denně při čistém příjmu 10 000 Kč. Od roku 2022 potom na plný úvazek, bude-li čistý příjem ve výši alespoň 27 000 Kč. Požadavky vlastníka jsou podíl na společnosti ze 30%.

Všichni vlastníci považují za klíčové, aby podnik dosahoval dlouhodobého růstu, nebo se dostal do dlouhodobě výhodné a udržitelné pozice na trhu. Podnik nemá být založen s myšlenkou „dojné krávy“.

Dále se shodují, že misí je zajistit zákazníkům spolehlivý servis a dodávat informace a produkty, které nejsou pouze mediálně známé nýbrž jsou skutečně výhodné v poměru cena a výkon.

Pro zajištění udržitelnosti podniku je potřeba dosáhnout následujících cílů.

- Dostat podnik mezi deset nejsilnějších konkurentů v odvětví do konce roku 2025.
- V prvních dvou letech podnikání vykazovat růst tržeb při umírněném nebo vyrovnaném financování, a zároveň nesmí dojít k prodlení při úhradách závazků a
- získání důvěry dodavatelů, a tak možnost prodlužovat splatnost závazků a čerpat výhodnější podmínky z partnerství.
- Dosahovat spokojenosti zákazníků z 99%.
- Vytvářet nevšední zážitky v očích zákazníků při využívání našich služeb.

3.5 Analýza a popis okolí podniku

Tato kapitola se věnuje analýze SLEPT, Porterově analýze pěti konkurenčních sil a popisu jednotlivých významných konkurentů a dodavatelů zvlášť. Závěr této kapitoly je zakončen souhrnnou SWOT analýzou.

3.5.1 Popis makroprostředí

Sociálně-kulturní faktory

Rostoucí životní úroveň umožňuje lidem častěji se zamyslet sami nad sebou, čím dál více se zajímají o zdravý životní styl, sport a svůj vzhled. Roste tak zájem a ochota utrácet více peněz za zdravou výživu [O]. Čím dál více si uvědomují, že spokojenost neznamena jednorázové požitky, ale dlouhodobá starost o rovnováhu emocionálního a fyzického vyčerpání. Dlouhodobě se zvyšují požadavky na emocionální prožitky [O, T] v důsledku rostoucí rozmanitosti života (dostupné aktivity, umění, neustálé zlepšování všech prožitků).

V dlouhodobém horizontu je trendem rozvoj znalostí cizích jazyků. Lidé jsou čím dál více schopni komunikovat v angličtině a jiných jazycích [O, T]. To přináší hrozbu v podobě oslabení jazykového vymezení trhu, a tak zjednodušením vstupu zahraničních konkurentů k nám bez nutnosti zřizovat místní pobočku. Jako příležitost lze tuto skutečnost využít při nabírání zaměstnanců schopných komunikovat se zahraničím a částečně jako příležitost expandovat. Expanze je však podmíněná znalostí cizích jazyků (angličtiny) na zamýšlených trzích.

Dlouhodobě je také možné očekávat stále rostoucí vzdělanost obyvatelstva [O, T]. Tlak na vzdělání je vyvíjen robotizací výroby a lidské zdroje se přesouvají do mentálně náročnějších zaměstnání. V budoucnu bude růst poptávka po motivaci, činnostech a suplementech pro udržení duševního zdraví. Vzdělaní lidé se méně věnují silovým a vysoce náročným sportům, což může oslabit poptávku po části nabízeného sortimentu, avšak poroste poptávka po zdravých potravinách a vitamínových doplncích pro udržení vyšší mentální výkonnosti.

Na poptávku po sportovní výživě dlouhodobě negativně působí stárnutí populace. Podíl obyvatel nad 65 let se za posledních deset let zvýšil o 4,6% (Eurostat, 2019) [T]. Podle ČSÚ (2014) se počet obyvatel v ČR může do roku 2101 snížit o téměř polovinu i při zahrnutí migrace (pesimistický scénář) [T]. Vyšší podíl obyvatel v důchodovém věku bude oslabovat kupní sílu v odvětví a snižování počtu obyvatel bude mít rovněž negativní vliv na poptávané množství.

Tlak na rovnoprávnost a individualismus přispívá k nárůstu počtu žen ve sportech a fitness [O]. Rostoucí feminizace v bohatých regionech snižuje tlak na tradiční chápání krásy a snaží se zvýšit důležitost vnitřní krásy [T].

Legislativní faktory

Seznam zákonů majících vliv na zamýšlený podnik:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů,

- Zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 64/1986 Sb., o České obchodní inspekci, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy,
- Zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech,
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů,
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů,
- Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění,
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.

Podle §1753 zákona č. 89/2012 Sb. jsou ujednání v obchodních podmínkách obchodu, která druhá strana nemohla rozumně očekávat, neplatná. Pro platnost obchodních podmínek je nutno před odesláním objednávky (uzavření smlouvy) zákazníkem na ně zřetelně odkázat a zákazník musí potvrdit jejich přečtení. Pro platnost běžně neočekávaných ujednání je nutné vyjádřit výslovný souhlas s těmito ujednáními.

Jako běžnou součást podmínek nelze považovat automatické zasílání reklamních sdělení, poskytne-li zákazník při objednávce své osobní údaje ke zpracování. Pro možnost zasílání reklamních sdělení je nutno, aby zákazník výslovně souhlasil například formou zaškrtnutí políčka u jednoznačně formulované věty, že se jedná o registraci k odběru reklamních sdělení. Políčko nesmí být předem zaškrtnuto, jednalo by se pouze o „mlčení“ nikoliv o výslovný souhlas.

Při provozování online obchodu je vždy nutné zpracovat osobní data o zákaznících. Dle zákona je nutné umožnit zákazníkům jejich veškerá námi získaná data smazat.

Za osobní data lze považovat také některé soubory cookies a je tedy také potřeba souhlasu uživatele. Záleží však na obsahu, který cookies ukládají. V případě, že cookies ukládají osobní data uživatele, je nutné požadovat výslovný souhlas.

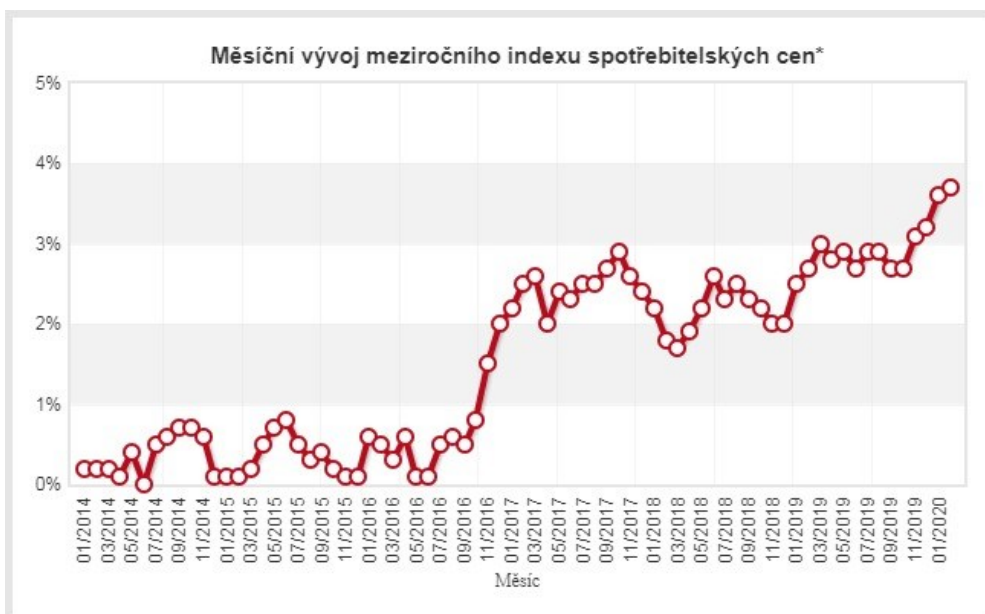
Podle § 1829 zákona č. 89/2012 Sb. má zákazník právo na odstoupení od smlouvy (objednávky) do čtrnácti dní od jejího uzavření bez udání důvodu. Je důležité, aby byl na toto právo při uzavření smlouvy upozorněn, jinak se tato lhůta může prodloužit až o rok.

Ekonomické faktory

Ekonomika české republiky se nachází ve fázi zpomalování růstu, od poslední krize uběhlo více než 10 let. V souvislosti se šířením viru COVID19 ČNB připouští vývoj ekonomiky podle horšího scénáře a pokles českého hospodářství [T, O]. Aktuální karanténní opatření omezují činnost některých živnostníků a malých podnikatelů, přičemž jejich fixní náklady je mohou dostat do finančních potíží.

Inflace v České republice zrychluje, jak ukazuje graf č.1, v průběhu roku 2020 by se měla pohybovat nad třemi procenty [T]. Inflace v našem odvětví představuje hrozbu především ve formě snižování marže – ceny zboží zůstávají díky konkurenci stejné, avšak ceny vstupů rostou. Pro stabilizaci ekonomiky ČNB zvýšila začátkem roku úrokové sazby na 2,25%. V souvislosti s aktuálním bleskovým nárůstem výskytu pandemie se pro podporu ekonomiky rozhodla snížit základní úrokovou sazbu na 1,75%.

Graf č. 1

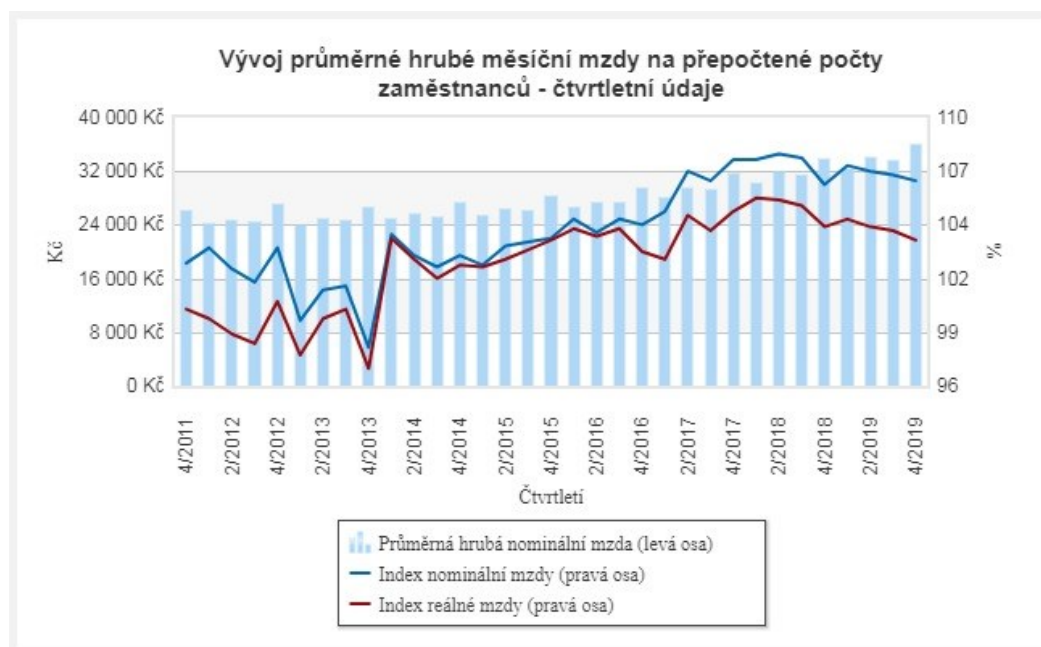


Zdroj: ČSÚ, 2020.

Nezaměstnanost se v posledních letech pohybuje okolo 2%. V souvislosti se striktními pandemickými opatřeními ve světě i na domácím trhu lze očekávat oslabení kupní síly obyvatel a urychlení příchodu ekonomické krize. To by mohlo vést k následnému propouštění ze strany zaměstnavatelů [T].

Vývoj *mezd* v posledních letech měl rostoucí tendenci. Důsledkem předpokládaného zpomalování ekonomiky by i růst mezd měl zpomalovat. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2019 byl nominální růst mezd na hodnotě 6,7%, po odečtení vlivu inflace byl reálný růst 3,6%. Aktuální průměrná hrubá mzda se pohybuje okolo 36 144 Kč, což odpovídá 48 433 Kč nákladů zaměstnavatele na zaměstnance.

Graf č. 2

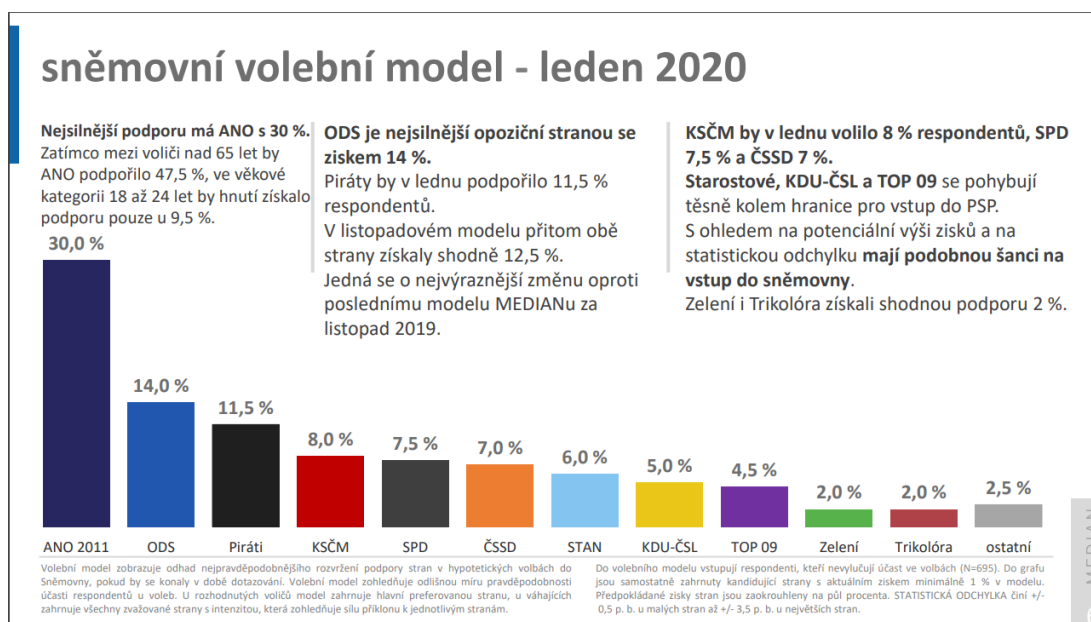


Zdroj: ČSÚ, 2019.

Politické faktory

Podle průzkumu agentury Median s.r.o. voliči české republiky budou i nadále preferovat hnutí ANO 2011, které by volilo 30% dotazovaných, na dalších pozicích by se umístily strany ODS (14%) a Piráti (11,5%). Podrobné umístění stran je zobrazeno na grafu č. 3 a jejich pevné jádro a volební potenciál zobrazuje graf č. 4.

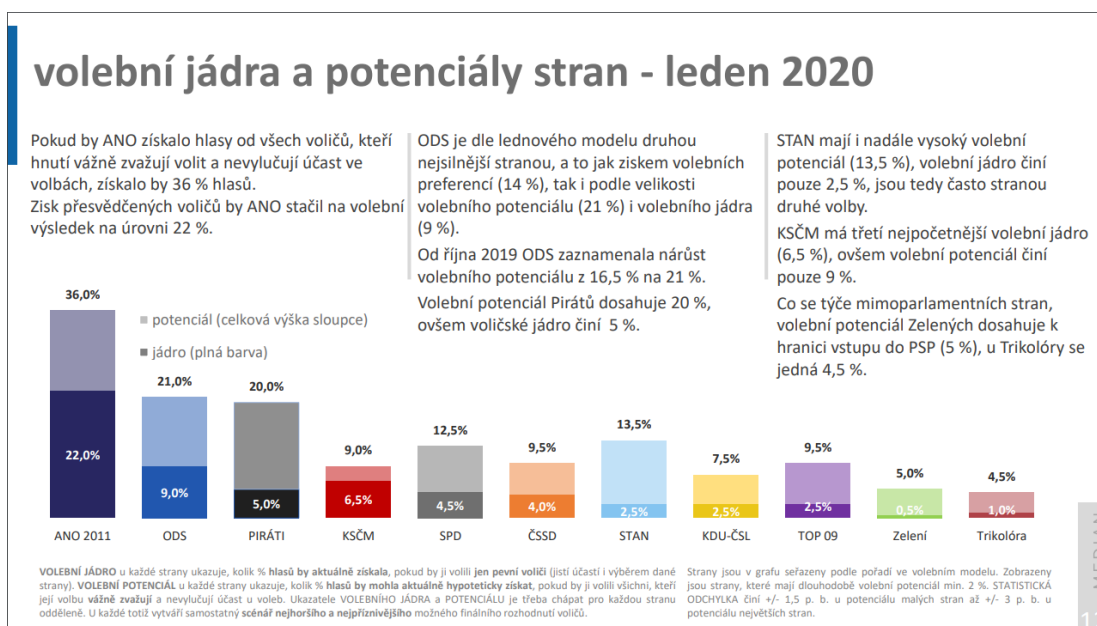
Graf č. 3



Zdroj: Median s.r.o., 2020.

V relaci k aktuálním pandemickým opatřením vlády nelze očekávat výrazné změny. Stranu ANO 2011 podle průzkumu preferují občané starší 65 let, kteří jsou nejvíce ohroženou skupinou. Ukážou-li se tyto bleskově vydaná opatření jako účinná a křivka růstu nakažených bude zpomalovat, mezi voliči se mohou začít zvyšovat sympatie ku vládním stranám, zejména ANO 2011.

Graf č. 4



Zdroj: Median s.r.o., 2020.

Z předchozích let lze předpokládat pokračování spíše levicové politiky [T] strany ANO 2011 pro udržení popularity u cílových skupin voličů. Preferování udržení moci lze odvodit od změny z původního profilování strany spíše doprava a následný obrat k politicky úspěšným levicovým politikám.

Ve spolupráci s Ministerstvem práce a obchodu spouští Českomoravská záruční a rozvojová banka dotační program COVID, který je bezúročný, splátky lze odložit a jeho cílem je pomoci malým a středním podnikům překonat ztráty vniklé v souvislosti s šířením viru COVID19. Tímto opatřením se snižují příležitosti plynoucí z případného oslabení konkurence v odvětví.

Technologické faktory

Rozvoj mobilních fotoaparátů snižuje náklady na pořizování produktových fotografií, fotografií pro sociální média a podobně.

Neustále probíhá vývoj aplikací pro sledování a plánování sportovních aktivit jednotlivce. Tyto aplikace je možné propojit se zařízeními pro monitorování výkonu při sportu a uživatel může získat přehled o spálených kaloriích a o dostatku či nedostatku pohybu. Aplikace pomáhají udržet motivovanost uživatelů ke sportu a v případě vlastní aplikace se dá využít k individualizované komunikaci se zákazníkem [O]. Podle výsledků jednotlivců (intenzita aktivit, pravidelnost pohybu aj.) lze přes aplikaci zasílat nabídky přesně dle potřeby daného zákazníka v potřebný čas [O].

Rozvíjejí se také standardizované aplikace pro mobilní e-commerce, kde je taktéž možné individuálně komunikovat se zákazníky skrze aplikaci. Standardizované aplikace se postupně stávají cenově dostupnější [O], avšak nereagují na individuální požadavky podniku.

V současné době je v zahraničí trendem zavádění online chatu na web s tzv. chat boty. Tito boti umějí automaticky reagovat na běžné dotazy zákazníků. S rozvojem čtecí schopnosti umělé inteligence jsou boti schopni reagovat na zprávy tak, aniž by uživatel poznal, že komunikuje se strojem. S takovýmto botem se lze běžně setkat při komunikaci s technickou podporou Facebooku. Další technologií, jejíž zavádění na online obchody je možné v budoucnu očekávat jsou strojoví telefoničtí operátoři. Již v roce 2018 představila společnost Google telefonickou komunikaci své umělé inteligence s reálnými osobami, při které je robot schopen plynule reagovat na vzniklou situaci v hovoru a osoba nepozná,

že mluví s robotem (Leviathan, 2018). Největší překážkou zůstává čeština, nicméně schopnost Čechů komunikovat v angličtině roste.

V současné době je většina nových mobilních zařízení vybavena čtečkami otisku prstů či skenerem tváře. Tyto technologie se zde používají standardně k autorizaci a přístupu k funkcím daného zařízení. V budoucnu by mohlo být možné je využít k přihlašování do svého účtu v online obchodě či aplikaci a uživatel by tak mohl odeslat objednávku bez zdlouhavého přihlašování [O].

Významnou technologickou inovací pro online obchody jsou přepravní drony [O, T], které v přepravě začala testovat společnost Amazon již v roce 2016 a v roce 2019 oznámila jejich zavedení do provozu (Melicharová, 2019). V českém prostředí je přeprava drony problematická vzhledem k nákladům na tyto zařízení a riziku případného poškození nebo odcizení zásilky či dronu samotného. Velmi užitečné by však drony mohly být při přepravě zboží mezi výdejními místy online obchodu. Takto by nebylo nutné na pobočkách udržovat stálou zásobu zboží, nebo čekat do druhého dne na přivezení zboží, ale zásilku by dron doručil během několika minut. Zásilkovou přepravu pomocí dronů již provozuje DHL na asijském trhu a Google na Americkém, kde minulý rok dostal povolení (ČTK, 2019).

3.5.2 Popis mezoprostředí

Vymezení odvětví

Odvětví pro účely této analýzy zahrnuje širokou škálu produktů určených jako doplňky stravy pro sportovce, za účelem podpory růstu a regenerace svalů, sportovního silového a vytrvalostního výkonu, hubnutí a spalování kalorií, podpory imunity a ochrany kloubů a potraviny zaměřené na sportovce označované jako „mlsání bez výčitek“.

Vyjednávací síla dodavatelů

Na českém trhu působí mnoho zahraničních i lokálních velkoobchodních dodavatelů, z nichž někteří jsou zároveň výrobci vlastních značek a zároveň konkurenti v maloobchodní distribuci. Existují zde také nezávislí výrobci, umožňující kterémukoli podnikateli vytvořit vlastní značku. Vstup do odvětví výroby výrobků vlastní značky je tedy poměrně snadný a nevyžaduje vysoké náklady [O, T].

Vliv dodavatelů je založen především na povědomí a žádanosti jimi vyráběných nebo výhradně dodávaných značek mezi koncovými zákazníky [T]. Nicméně snaha zahraničních, zejména levnějších polských výrobců prorazit na český trh snižuje vliv dodavatelů v česku již známých značek při výběru velkoobchodních odběratelů a cenotvorbě [O].

Chování dodavatelů vůči malým či novým podnikům může být ve významné míře ovlivněno současnou konkurencí v distribuci (našimi konkurenty). Velcí distributoři mohou být pro dodavatele klíčovými partnery a mají nesmírný vliv na vnímání jednotlivých značek zákazníky. Může zde vznikat neoficiální tlak na omezení dodávek novým nebo malým podnikům [T].

V české republice se postupně rozvíjí tzv. online tržiště (např. Alza, Mall, Aukro), případně hrozí i růst vlivu zahraničních online tržišť jako Amazon, Alibaba, eBay, aj. Tyto tržiště koncentrují vysokou návštěvnost zákazníků a umožňují spojit výrobce přímo se zákazníkem. V distribučním řetězci tak částečně odpadají náklady na požadovanou výnosnost distributorů a náklady na soupeření mezi distributory. Rostoucí vliv online tržišť může tímto zvyšovat vyjednávací sílu dodavatelů, pro které se distributoři mohou stát méně významní [T]. Proti online tržištím se staví srovnávače cen. Ty mohou být ohroženy úbytkem distributorů, kteří jsou pro srovnávání cen zaregistrováni, nebo schopností online tržišť zavést vlastní srovnávání cen, prodává-li u nich jeden výrobek více prodejců.

Popis konkurence v odvětví

Typickými znaky pro analyzované odvětví jsou nízká diferenciaci, obchody nabízejí často stejné zboží a liší se pouze přístupem ke službám nebo vůbec [O]. Existují pouze velmi nízké náklady na přechod zákazníka ke konkurenci [O]. Rozšíření nebo snížení skladovacích kapacit většinou znamená přestěhovat kompletní sklad a s tím spojený vysoký náklad. Někteří konkurenti mají vysoké strategické cíle, které mohou být podpořené obavami ze vstupu velkých zahraničních prodejců na český trh [T].

Vyjednávací síla konkurence je z velké části určena jejich mediálním vlivem [T]. Spousta konkurentů vede vlastní časopis, blog nebo vlivné stránky a účty na Facebooku, Instagramu nebo YouTube aj.

Trh je stále rostoucí, avšak současné firmy jsou schopny rozšiřování trhu pokrývat průběžně a boj o současné zákazníky na trhu sílí [T]. Tlak na snižování marží probíhá

především ve formě zvyšujících se nákladů na marketingové kampaně. Některé obchody se pokoušejí uplatňovat strategii nízkých cen, jejich podíl na trhu se však snižuje. Obchody s významným podílem na trhu a mediálním vlivem udržují zpravidla vyšší ceny, případně nižší ceny poskytují zákazníkům při dalších nákupech v podobě věrnostních programů, nebo při dočasných slevách.

Tlak substitutů na odvětví

Tlak substitutů v tomto odvětví je pro distribuci irelevantní, substituční produkty je možné taktéž zařadit do distribuce. Jako substituty běžných internetových obchodů lze považovat online tržiště. Jak bylo zmíněno v předchozím textu, online tržiště jsou schopny nahradit funkci internetových obchodů (distributorů) a spojit výrobce přímo se zákazníkem. Slabou stránkou online tržišť je v současné době jejich univerzálnost. Internetové obchody mohou souboj o zákazníka vyhrát, pokud obstojí v roli specialisty a poradce.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci nemají téměř žádné náklady na změnu dodavatele [O]. Zákazníkovi stačí se pro nižší cenu podívat na srovnávače cen. Kvalita produktů je v odvětví těžko rozpoznatelná, hodnocení online obchodů se ve většině případů pohybuje mezi 98 – 100% kvality. Vzhledem k opakovatelnosti nákupu by se racionální rozhodování mělo orientovat především na cenu, nicméně spousta zákazníků preferuje obchody podle jejich sympatií k obchodu [T]. Vyžadují informace a rady, nevšednost ve sděleních a zábavu, pocit porozumění – faktory budující jejich sympatie, které mohou zároveň zákazníka přimět nakoupit u nás [O].

Za základní a běžné zákazníky považují dostupnost mnoha příchutí požadovaného produktu, dostupnost požadované gramáže, doručení do 24 hodin, dostupnost jimi požadovaného způsobu doručení a platby, přehledně zpracované fotografie a popisy produktů, doprava zdarma nad 1500 Kč, plynulou komunikaci obchodu a zákaznickou podporu, průběžné informování o stavu zásilky a možnost jejího sledování. Nesplněním těchto podmínek vede zákazníka k přechodu ke konkurenci. Zároveň splnění těchto podmínek není důvodem k získání zákazníka.

Ve zjednodušeném pohledu na problematiku každým rokem přichází do odvětví nová generace zákazníků. Faktor rostoucího trhu přináší také nové zákazníky do odvětví.

Tito noví zákazníci vyhledávající především na internetu návody na cvičení, zvýšení výkonu, informace o doplňcích stravy, nejsou ještě loajálními zákazníky některého z obchodů. Jejich sympatie k jednotlivým podnikům se teprve budují [O]. Tito zákazníci jsou příležitostí pro nový podnik.

Analýza významných dodavatelů

Vzhledem k velmi nízké schopnosti nového podniku prosadit vlastní výhodné značky, je nutné se zaměřit na prodej v současné době nejoblíbenějších značek v odvětví. Mezi 20 nejžádanějšími značkami se začátkem roku 2020 umístily Gymbeam, Nutrend, Extrifit, Prom-in, Amix, BioTech USA, Reflex nutrition, Scitec nutrition, 4Fitness, LadyLab, CzechVirus, Optimum Nutrition, Granade, PVL, BeastPink, Bodylab, Bulk Powders, Mega Pro, ChiaShake, BSN.

GymBeam s.r.o. je výrobcem a jediným dodavatelem v současnosti nejžádanějších značek na trhu GymBeam (1) a Beastpink (15). Společnost získala výhradní zastoupení dovozu značky Prosupps a je autorizovaným velkoobchodním prodejcem značek Optimum Nutrition (12), Cellucor, Muscletech, Xtend, BSN (20), MusclePharm a Isopure. Společnost je nejvýznamějším konkurentem v odvětví a neměla by být podporována.

Nutrend D.S., a.s. je výrobcem druhé nejžádanější značky Nutrend (2) a v české republice jejím výhradním prodejcem. Cenotvorba se odvíjí dle objednaného množství a po malých podnicích požaduje platbu předem. U společnosti nejsou známy žádné vazby na konkurenci. Dlouhodobé odchylování od jimi doporučených cen v koncovém prodeji vede ke zvýšení velkoobchodních cen z jejich strany.

Společnost Erasport s.r.o. je výhradním distributorem produktů značky Extrifit (3) pro českou republiku i okolní země. Společnost se řadí mezi významné konkurenty v odvětví a neměla by být podporována. Zároveň je nedůvěryhodným partnerem z hlediska svých konkurenčních politik – při velkoobchodní distribuci zásilek odstraňuje vzorky a některé znovupoužitelné obalové materiály. Byly také zaznamenány situace, kdy společnost vytvořila velmi výhodné nabídky pro velkoobchod, následně po odkupu velkého množství odběrateli srazila svou maloobchodní cenu pod cenu velkoobchodní.

Pavel Trampota PT SERVIS nabízí velkoobchod s fitness a sportovní výživou. Je autorizovaným prodejcem značky Prom-In (4) a oficiálním dovozcem značek LSP, Oat

King, Hitec nutrition, Natura Nuova a Biosport. V oblasti maloobchodu je podnikatel málo významným konkurentem.

Amix Nutrition s.r.o. je výrobcem a distributorem Značky Amix (5). U společnosti nejsou známy žádné vazby na konkurenci.

Značka BioTech USA (6) nemá v České republice oficiálního zástupce, pro země Evropské unie zařizuje distribuci maďarská společnost BioTech USA Kft. U společnosti nejsou známy žádné vazby na konkurenci. Produkty této značky je možné odebírat také od slovenské společnosti MLO SLOVAKIA, s.r.o., která zřizuje oficiální prodejny této značky na Slovensku.

Ostatní značky lze sehnat u nezávislých velkoobchodních prodejců, kteří mají jen malý nebo žádný vliv v maloobchodní prodeji. Mezi tyto prodejce lze zařadit společnost FORACTIV.CZ S.R.O. a obchod FitKráť.cz.

Analýza významných konkurentů

GymBeam.cz

GymBeam s.r.o. Tato slovenská společnost byla založena v roce 2011 a od roku 2015 vykazuje nejrychlejší růst v oboru ve střední Evropě. Prezентuje se jako německá společnost působící v jedenácti zemích. Významně působí na českém, slovenském, maďarském, rumunském a bulharském trhu. Obrat společnosti v roce 2018 se pohyboval okolo 330 mil. Kč. V roce 2015 došlo k nárůstu tržeb o 998%. Meziroční růst tržeb se v následujících letech 2015 – 2018 pohyboval mezi 35 – 100%. Celková zadluženost společnosti byla v roce 2018 96%. V roce 2019 byla vlastníkem založena nová společnost této značky GymBeam Team a.s.

Společnost GymBeam s.r.o. získala významný mediální vliv [T]. Zaměřuje se na influence marketing, kde spolupracuje s významnou částí českých i zahraničních influencerů. Vedle toho vede nejsledovanější facebookový účet mezi konkurenty se 432 000 sledujícími a druhý nejsledovanější instagramový účet mezi konkurenty se 47 000 odběrateli. Společnost je aktivní také na YouTube, kde ji sleduje přes 15 000 uživatelů. Nejsledovanější videa mají okolo 70 000 zobrazení (Březen 2020).

Společnosti se podařilo úspěšně popularizovat své produkty značek GymBeam a BeastPink, které se staly nežádanější v kategorii fitness doplňků stravy [T]. V žebříčcích

nejžádanějších produktů se v pěti nejčastějších kategoriích objevily 40x a překonaly tak vedoucí značku Nutrend, která se zde objevila pouze 25x. Z významných prodejců zařadil do prodeje tuto značku pouze obchod Aktin.cz. Mezi další značky této společnosti patří VANAVITA A STRIX. Společnost pokrývá celý výrobní proces svých produktů a dá se předpokládat vysoké úspory z rozsahu prodeje i z vlastního výrobního řetězce. Společnost tak eliminovala vliv standardních dodavatelů a výrobců v oblasti fitness na svou vlastní produkci.

V současné době nejsou dostupná data o schopnosti redukovat fixní náklady při výkyvech prodeje. V krátkodobém hledisku současná pandemická krize tuto společnost posiluje. Ta je svým mediálním vlivem schopna přivést více nových zákazníků kupujících na internetu z důvodu uzavřených kamenných prodejen, než většina jiných online obchodů.

Aktin.cz

Selltime s.r.o. Společnost vznikla v roce 2010, kdy založila magazín zabývající se sportovní a stravovací tematikou. V roce 2011 založila internetový obchod. V očích zákazníků se snaží profilovat jako vzor otevřenosti, moderního přístupu a poctivosti. Prezentované poslání společnosti na webu: „*Aktin vznikl proto, aby odstranil bullshit v health & fitness a to jak v publikacích tak z regálů*“. V roce 2018 dosáhl obrat společnosti necelých 180 mil. Kč a vlastní kapitál společnosti byl na hodnotě -5 847 000 Kč jako následek záporného výsledku hospodaření. V posledních letech rostly náklady zejména náborem nových zaměstnanců. Majetek společnosti je financován pouze krátkodobými závazky a účetní hodnota stálých aktiv byla v roce 2018 ve výši 6 mil. Kč. Doba obratu závazků vzrostla na déle než tři měsíce, což by společnosti mohlo částečně poškodit vztahy s dodavateli [O].

Podle odhadu budoucích minimálních fixních nákladů a dle vývoje marže v minulých letech bude společnost nucena dosahovat tržeb minimálně ve výši 176 mil. Kč ročně.

Společnost má významný mediální vliv [T]. Provozuje magazín o sportovní výživě a fitness. Vlastní facebookovou stránku, kterou sleduje 61 000 uživatelů a provozuje 6 aktivních účtů na Instagramu, které mají v součtu okolo 144 000 sledujících

uživatelů. Na YouTube má účet společnosti přes 15 000 sledujících. Nejsledovanější videa dosahují necelých 80 000 shlédnutí (Březen 2020).

Společnost produkuje vlastní značky doplňků sportovní výživy Aktin a R3ptile. Značku R3ptile od ní odebírají málo významné obchody Zdravíafitness.cz a Vitalsport.cz. Jeden produkt značky Aktin se umístil v top 50 kategorie proteiny.

Společnost provozuje 3 prodejny v Brně. Od roku 2019 se pokouší rozjet program Aktin Point, při kterém doručí objednávku zákazníka do jeho oblíbeného fitness centra [T]. Nabízí také velkoobchodní spolupráci. Svým zákazníkům pravidelně nabízí slevové kupóny prostřednictvím emailu.

Společnost zaměstnává vlastní IT specialisty pro vývoj internetového obchodu, z čehož plynou vyšší náklady na jeho provoz a úpravy. Umožňuje však vyšší individualitu při přizpůsobování stránek zákazníkovi.

Kulturistika.com

Společnost Fitness Trade s.r.o. byla založena v roce 2002 s cílem informovat o kulturistice a silových sportech. Její online obchod má tradici od roku 2004. V současné době se považují za jedno z nejsilnějších médií informujících o kulturistice, fitness, silových sportech a crossfitu. Působí na českém a slovenském trhu. V roce 2017 dosáhla obrátu 73,4 mil. Kč a její zadluženost dosahovala 69%. Veškeré úroky z úvěrů připadají ovládající osobě.

Mediální vliv společnosti pochází z jejích magazínu, který se od formy běžných článků přesouvá k formě videí [T]. Články a videa magazínu spadají do kategorií novinek ze světa sportu, vaření a recepty sportovní výživy, rozhovory se sportovci a tréninkové plány a motivace. Facebookovou stránku společnosti sleduje 43 000 uživatelů, Účet na Instagramu má 19 000 sledujících. Společnost produkuje také videa na YouTube, které se zaměřují na podobnou tematiku, jako ve svém magazínu. Tento účet sleduje 6,6 tisíc uživatelů, avšak nejsledovanější videa získala přes 80 tisíc shlédnutí (Březen 2020). Na svém webu společnost také nabízí tréninkové plány, motivační fotografie „proměn“ jejich zákazníků.

Internetový obchod kulturistika.com spravuje firma ipexo a.r.o., obchod má odběrné místo v Českých Budějovicích a nabízí velkoobchodní prodej, při kterém velkoobchodní ceny určuje podle strategické významnosti partnera.

Fitness4u.cz

Společnost Fitpower s.r.o. byla založena v roce 2010 a v současné době se prezentuje jako tým poctivých a nápomocných odborníků, na které se může zákazník spolehnout. Společnost působí zejména na českém trhu, objednávky však vyřizuje také na slovensko. V roce 2017 dosáhla tržeb v hodnotě 69 mil. Kč. Její zadluženost se pohybovala na 89%, avšak vlastní kapitál společnosti pokrývá dlouhodobý majetek společnosti více než dvojnásobně.

Na Facebooku společnost sleduje 34 000 uživatelů, na Instagramu 12 000. Na webových stránkách provozuje blog s novinkami ze světa fitness. V roce 2019 začala rozvíjet vlastní YouTube kanál, který v současnosti odebírá pouze necelých 900 uživatelů, však nejsledovanější video dosáhlo 487 tisíc zhlédnutí – jednalo se o krátké reklamní video s humornými prvky, sdělující zákazníkům šíří zakoupitelného sortimentu.

Internetový obchod je podpořen čtyřmi kamennými pobočkami ve Zlíně, Uherském Hradišti, Uherském Brodě a Hodoníně. Webové stránky spravuje společnost Programia s.r.o. K internetovým objednávkám nad 1000 Kč zákazník dostává dárek zdarma.

BodyWorld.cz

Společnost BIO 5 s.r.o. je významným hráčem na slovenském trhu, v roce 2018 dosáhla tržeb v hodnotě přesahující 83 mil. Kč. Na českém trhu patří mezi deset nejvýznamnějších společností v odvětví a vyznačuje se přibližně šestým nejrychlejším růstem. Celková zadluženost společnosti se pohybuje okolo 64 %.

Společnost spravuje třetí největší facebookovou stránku z oblasti sportovní výživy s 79 000 sledujícími. Na Instagramu ji sleduje 18 000 uživatelů.

Ronnie.cz

Obchod Ronie.cz prezentují za vlastní dvě společnosti, Erasport s.r.o. a DAFIT s.r.o. Společnost Erasport s.r.o. je na webových stránkách uvedena jako oficiální kontakt a je také oficiálním držitelem domény podle veřejného registru. Tato společnost dlouhodobě nezveřejňuje účetní uzávěrky [O]. Majitelé obou společností jsou rozdílní. Nicméně skutečný prodej zajišťuje společnost DAFIT s.r.o.

DAFIT s. r. o. provozuje od roku 2001 internetový magazín z oblasti kulturistiky, vzpírání, medicíny a online přenosy závodů. Dále produkuje videa na témata cvičení a rozhovory se známými sportovci. Magazín má velmi aktivní redakci, čtenářům nabízí i několik článků denně. Na Facebooku magazín sleduje přes 69 tisíc odběratelů. Na Instagramu má přes 9 000 odběratelů, avšak provozuje deset obchodů, přičemž každý z nich vede vlastní účet na Instagramu.

V Praze tato společnost provozuje sedm ze svých obchodů, ostatní provozuje v Plzni, Liberci a Jihlavě. V internetovém obchodě prodává široký sortiment. Při prodeji se zaměřuje především na značku Extrifit, pro kterou má sjednanou výhradní distribuci [T].

Společnost provozuje dále fitness akademii, kde se zabývá výcvikem a certifikováním trenérů [T].

Společnost dosáhla v roce 2018 tržeb ve výši téměř 268 mil. Kč, její zadluženost se pohybovala na 78%.

Fitness.cz

Společnost Homegym s.r.o. nabízí kromě produktů sportovní a zdravé výživy také posilovací pomůcky a stroje. Vznikla v roce 2006 v Česku a v roce 2007 expandovala na Slovensko, Maďarsko a do Rakouska. Největší význam má firma na českém a slovenském trhu. V roce 2017 činily tržby za prodej zboží více než 120 mil. Kč a zadluženost společnosti se pohybovala pod 28%. Na stránkách fitness.cz se společnost prezentuje jako největší prodejce fitness a sportovní výživy v Česku.

Provozuje druhou největší fitness stránku na Facebooku se 198 000 sledujícími. Instagram společnosti sleduje 11 000 uživatelů. Na svých stránkách provozuje blog, kde

se zabývá především doplňky stravy, méně častěji se zde objevují články z tématik cvičebních strojů, cvičení a fitness.

Svým zákazníkům nabízí možnost stát se členem klubu, kterým zasílá pravidelně slevové kupóny se slevou ve výši 15 – 40%.

Podle centrálního registru domén je skutečným majitelem domény fitness.cz společnost W D T, spol. s r.o., která se zabývá tvorbou webových stránek [O].

Ostatní konkurenti

Kromě výše popsaných největších konkurentů na trhu existuje mezi 60 – 100 menšími online obchody. Mezi výčet středně významných konkurentů je možné zařadit obchody Actifit.cz, Nejlevnejsiprotein.cz, Dymatizeonline.cz, ChciProtein.cz, Fitness-top.cz, UniqueSport.cz, Fitvýživa.cz, FitnessMuscle.eu, Zdraviafitness.cz, Vitalsport.cz, Fitnessobchod.com, FitStore.cz, RageFitness.cz, Domaci-Fitness.cz, FitSport.eu, Fitnessprotebe.cz, Strongbody.cz, Dameprotein.cz, Suplementy.cz, PTservis.cz.

Výraznější vliv mohou v budoucnu získat také významné společnosti, které mají v současné době jen částečný přesah do našeho odvětví. Mezi tyto společnosti patří Pilulka.cz, Grizly.cz, Sport365.cz, Net-market.cz, Mall.cz, Alza.cz, Global-sport.cz, Herbaprodukt.cz, eFitness.cz, Insportline.cz, Slevolekarna.cz, Lekarna.cz, DocSimon.cz, Sportobchod.cz.

3.5.3 SWOT analýza

Analýza shrnuje poznatky z předchozích analýz a ke každému faktoru jsou přiřazeny (v závorkách označeny) související faktory. Jednotlivé faktory nejsou bodovány a není jim přiřazena váha. Jednoznačnou kvantifikaci významnosti faktorů není možné v tuto chvíli provést. Bude zpracovávána průběžně v následujícím roce.

Hrozby

1. Vstup zahraničních konkurentů a online tržišť na český trh (VI.)
2. Rostoucí robotizace a automatizace snižuje fixní náklady ve formě mezd velkých společností (I.)
3. Přichází ekonomická krize (I., II.) (d)

4. Tlak na snižování marží v odvětví ve formě rostoucích nákladů na marketing a budoucího inflačního růstu cen vstupů (f)
5. Výhradní dovoz některých oblíbených značek zajišťují konkurenti (g, h)
6. Místní výrobci získávají větší schopnost dodávat svým zákazníkům přímo (i)
7. Produkty se pro zákazníka mohou jevit jako komodity, kde záleží jen na ceně (e)
8. Mediální vliv brandingové kampaně velkých společností zvyšuje náklady na získávání nákupních konverzí (a, g, h,)

Příležitosti

- a) Rostoucí poptávka po motivačních příspěvcích a videích (III., VI.)
- b) Stále rostoucí poptávka po zdravé výživě
- c) Každoročně přicházejí do odvětví noví zákazníci (VI.) (iii.)
- d) Karanténa obyvatel přivádí nové zákazníky do online prostředí (ii.)
- e) Zpomalení ekonomiky poškodí konkurenci s vysokými fixními náklady – to se může projevit ve formě snížení platební schopnosti konkurentů (nedosahování minimální výše tržeb), následným tlakem na snižování fixních nákladů se může snížit kvalita jejich služeb
- f) Stávající konkurenti nejsou příliš aktivní v zavádění technologických inovací přidávajících hodnotu pro zákazníka (III.)
- g) Zahraniční značky bohatých společností chtějí prorazit na český trh pomocí českých distributorů a jsou ochotné financovat kampaně (IV., III.)
- h) Druhý největší český prodejce se může dostat do střetu se zákonem, prokáže-li se nasazení bílého koně pro nelegální optimalizaci daní.
- i) Třetí největší český prodejce se může dostat do finančních problémů a ztratit důvěru zákazníků i dodavatelů

Naše silné stránky

- I. Minimální fixní náklady
- II. Ochota vlastníků pracovat z osobní náplně a přesvědčení namísto peněžní motivace
- III. Odborné znalosti vlastníků v oblasti IT, programování, grafiky a marketingu
- IV. Znalost dodavatelských vazeb a dodavatelské kultury v odvětví
- V. Podnikavý charakter všech vlastníků
- VI. Schopnost poskytovat odborné poradenství zákazníkům

Naše slabé stránky

- i. Nízká důvěryhodnost (nového podniku) mezi dodavateli, neochota poskytování obchodních úvěrů
- ii. Zákazníci náš podnik neznají
- iii. Nedostatečný kapitál na rozsáhlejší brandingovou kampaň

3.6 Marketingový plán

Tato kapitola popisuje způsob výběru cílových skupiny zákazníků a popisuje jednotlivé prvky marketingového mixu. Plán zahrnuje data z jednotlivých analýz a popisuje, strategicky významné body.

Výběr cílových segmentů

Obchod bude nabízet zboží určené obecně pro silové a výkonnostní sporty, hubnutí a růst svalů, zvyšování vitality a tím pokrývat všechny segmenty v odvětví. Zákazníci podniku budou koncoví spotřebitelé.

Specializace služeb obchodu, reklamní kampaně a distribuční kanály budou zaměřeny na segment nových zákazníků, hledajících informace, rady o možnostech suplementace a podporu v začátcích při sportu a aktivitách, pro které je zboží našeho odvětví určeno. Pro tento segment je typické zadávání obecných klíčových slov do vyhledávání (nehledají konkrétní produkty). Toho lze využít při nabídnutí námi preferovaných produktů, u kterých je možno investovat více výdajů na konverze a v četnosti zobrazení našich stránek ve vyhledávání se vyrovnat i nejsilnějším konkurentům.

Dalším velice úzkým segmentem cílení budou aktivní účastníci sportů lezení, bouldering a horolezectví. Jedná se o malý segment zákazníků, na který je možno efektivně cílit v lezeckých centrech. Konkurenci zde představuje pouze společnost Nutrend, která musí dodržovat cenovou politiku založenou na jiných segmentech. Je možno zde prosadit námi nabízené produkty cenově příznivějších značek. V této souvislosti se nepředpokládá žádná významná reakce konkurenta. Pro Nutrend se jedná pouze o okrajový segment bez strategického významu.

Produkty, služby a strategie

Do nabízeného sortimentu budou zařazeny produkty devatenácti z dvaceti nejoblíbenějších značek (viz analýza dodavatelů, kapitola 3.5.2). Pouze značka 4fitness jejíž prodej nejsme schopni zajistit, nebude zařazena. Dále do sortimentu budou zařazeny produkty značky VitaHarmony (vitamíny a minerály), AllNutrition, MusclePower a Jerky.

Produkty všech vybraných značek pokrývají kategorie proteiny, sacharidy, anabolizéry, NO doplňky, iontové nápoje, karnitin, kreatin, spalovače, detoxikace, vitamíny a minerály, BCAA, kloubní preparáty, tyčinky a gely, sušené maso, proteinové sladkosti.

Na webových stránkách bude u každého produktu popisné, 1 – 2 minutové video zaměřené na začátečníky. Dozví se zde, k čemu je produkt určen, jeho výhody a nevýhody a podobné produkty v cenové hladině. Vedle tohoto hodnocení budou zákazníkovi doporučeny podobné produkty s podobným nebo lepším hodnocením. Další službou bude online poradenství nejen při nákupu, ale také pro úspěšný start fitness životního stylu. Cílem podniku je profilovat se v očích zákazníků jako specialista v dané problematice.

Produkty značek GymBeam, PinkBeast, Extrifit budou zavedeny do prodeje z důvodu velmi vysokého zájmu zákazníků. Jedná se o produkty silné konkurence mající kvalitně zpracovaný marketing. Produkty jsou na stejné úrovni kvality, jako jiné značky. Na to zákazníka upozorní grafické zpracování hodnocení kvality a ceny.

Cenová politika

Ceny produktů budou drženy na úrovni nejnižší ceny pěti největších podniků v odvětví, ne méně. Pomocí technologií budeme na cenové výkyvy a slevy instantně reagovat a naše ceny vyrovnávat. Agresivní cenová politika (výrazné podlézání cen) nebude uplatněna z důvodu vysokého vlivu konkurence na dodavatele a možného odvetného znevýhodnění dodávek. Dále z analýzy zákazníků vyplývá nižší elasticita poptávky při snižování cen.

V případě nákupu v česku málo známých značek se bude cena orientovat podle běžných cen ku dané kvalitě. A případné vyšší marže budou využity na nákladnější kampaně, nikoliv ke snížení ceny. Z dlouhodobého hlediska by ceny byly náročné

v budoucnu zvýšit. Mohlo by to také vyvolat negativní reakci konkurentů v dodávání některých produktů, k odvetnému útoku na ceny nebo k využití mediálního vlivu k poškození těchto značek.

Distribuce a logistika

Zákazníci budou své objednávky zasílat prostřednictvím internetového obchodu, případně emailu nebo telefonicky. Objednávky se dále vychystají ve skladu zásob a ke konci dne odvezou na depo zásilkových služeb. Pro sklad zásob budou pronajaty aktuálně dostupné prostory v Ostravě, ve vzdálenosti necelého kilometru od centrálních dep pro Ostravu a okolí České pošty, DPD a Zásilkovny. To umožní zasílat objednávky v den objednání, bude-li objednávka odeslána do 17:00 hod. Náš obchod tak bude poskytovat nejrychlejší doručení v odvětví.

Marketingová komunikace

K získání zákazníků na internetu budou využity srovnávače zboží a cen Heureka.cz, Zboží.cz a Google nákupy. Na těchto serverech bude nastaveno PNO (podíl nákladů na obratu) na hodnotu jiných reklam. To zajistí zobrazování našeho obchodu mezi prvními, doporučovanými výsledky.

Ve vyhledávací síti bude využito PPC (pay per click) reklamy, která zajistí zobrazení našeho webu na předních příčkách ve výsledcích vyhledávání. Reklama bude zaměřena více na obecná klíčová slova, která zákazník zadává do vyhledávání v době, kdy si není přesně jist konkrétním produktem. Následně se mu budou zobrazovat retargetingové reklamy pro ujištění a uskutečnění nákupu.

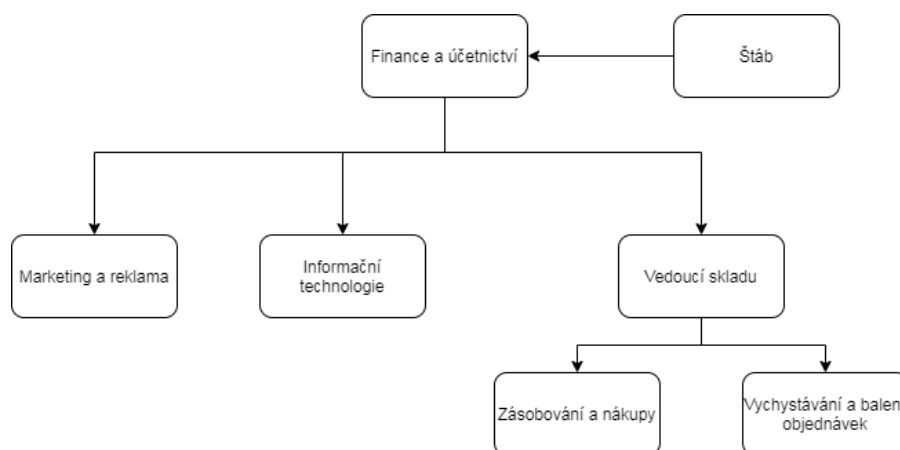
V obsahové síti budou reklamy zaměřeny tematicky na sport a budou ve formě bannerů nebo PR článků. Tyto reklamy budou využívány pouze při výkyvech poptávky o tyto reklamy a snížení jejich ceny. Cenovou hladinu reklamy budeme neustále monitorovat.

Pro zpětnou vazbu od zákazníků budou používány sociální síť Facebook a Instagram. Na těchto sítích je možné jednak komunikovat aktuální akce a slevy, jednak vytvářet povědomí o obchodu, ale především získávat zpětnou vazbu od zákazníků prostřednictvím komentářů a odpovědí na otázky zde položené.

Lidé a organizace

Veškerá činnost podniku bude v prvních letech zajišťována čtyřmi osobami. Na obrázku č. 2 je znázorněna organizační struktura podniku. Z počátku podnikání budou jednotlivé funkce obsazeny podle odborných znalostí vlastníků následovně: Finance, účetnictví a plynulý chod informačních technologií bude zajišťovat Petr Kraina. Marketing a reklamu bude organizovat, zajišťovat a vyhodnocovat pan Mgr. Alois Jirásek. Organizaci skladu, zajištění včasných zásob a jejich co nejvýhodnější nákupy bude mít na starosti pan Milan Rain. Pro vychystávání zásob a balení objednávek budou najat stálý zaměstnanec. V případě vysokých sezónních nárůstů poptávky mohou být najati pracovníci na dohodu o provedení práce. Štáb se skládá ze všech tří vlastníků Petra Krainy, Aloise Jirásky a Milana Raina.

Obrázek č. 2. Organizační struktura společnosti.



Zdroj: vlastní zpracování

3.7 Finanční plán

Níže je zobrazen odhad tržeb na následující tři roky. Odhad je vyhotoven ve třech variantách. Pesimistická varianta je vyhodnocena s předpokladem silné reakce ze strany současné konkurence, především ve formě znemožnění prodeje některých žádaných produktů a dočasné zvýšení výdajů na kampaně, které by nám znemožnily efektivní zaběhnutí podniku. Realistická varianta počítá s mírnější reakcí konkurence. Konkurenti v tomto scénáři nechtějí okamžitě likvidovat menší prodejce, ale jejich cílem je upevnit svou pozici donucením menších podniků odebírat jejich strategické produkty (kde má konkurence výhradní dodavatelské postavení nebo je sama výrobcem). Optimistická

varianta počítá se stejnými konkurenčními faktory, jako varianta realistická, navíc předpokládá vysokou návratnost zákazníků, kteří se budou rozhodovat spíše racionálně a budou upřednostňovat nejrychlejší dopravu, odborné poradenství.

Tab. č. 1 plánované výše tržeb bez DPH v prvním roce podnikání (v Kč)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
1Q	1 800 000	2 400 000	3 000 000
2Q	1 650 000	2 190 000	2 400 000
3Q	1 650 000	2 190 000	2 400 000
4Q	2 280 000	3 150 000	3 900 000
Celkem	7 380 000	9 930 000	11 700 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 2 plánované výše tržeb bez DPH ve druhém roce podnikání (v Kč)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
1Q	2 400 000	3 300 000	4 200 000
2Q	2 250 000	2 970 000	3 600 000
3Q	2 250 000	3 003 000	3 600 000
4Q	3 150 000	4 200 000	4 650 000
Celkem	10 050 000	13 473 000	16 050 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 3 plánované výše tržeb bez DPH ve třetím roce podnikání (v Kč)

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
1Q	3 300 000	4 500 000	5 250 000
2Q	2 850 000	3 900 000	4 800 000
3Q	2 850 000	3 900 000	4 800 000
4Q	3 300 000	5 700 000	6 450 000
Celkem	12 300 000	18 000 000	21 300 000

Zdroj: vlastní zpracování

Ve druhém a třetím roce je zřetelný rychlejší nárůst tržeb. To je ovlivněno rostoucími zkušenostmi a dlouhodobým zefektivňováním cílení marketingových kampaní (postupným získáváním a vyhodnocováním dat).

Tabulka č. 4 Plán nákladů pro realistickou verzi plánovaných tržeb (v Kč)

Náklady	1 rok	2 rok	3 rok
Reklamní kampaně	1 489 500	2 020 950	2 160 000
Náklady na prodané zboží	6 951 000	9 431 100	12 600 000
Osobní náklady (vlastníci)	310 800	310 800	1 096 000
Osobní náklady (mzdy zaměstnancům a brigádníkům)	402 000	402 000	402 000
Pronájem skladu	103 200	103 200	103 200
Energie a služby	48 000	48 000	48 000
Ostatní služby (úpravy web stránek)	24 000	24 000	24 000
Spedice objednávek	595 800	808 380	1 080 000
Zřizovací náklady (web, úč. software, tiskárna aj.)	66 000		
Odpisy DHM	41 800	84 550	84 550
Celkem	10 032 100	13 232 980	17 597 750

Zdroj: vlastní zpracování

Při tvorbě kampaní bude směrodatné dodržení 15% podílu nákladů na obratu vynaložených na tvorbu tržeb. Průměrná marže na produktu představuje 30 %, náklady na prodané zboží jsou odvozeny jako 70 % předpokládaných tržeb. Požadavek na odměny vlastníků vycházejí z analýzy cílů a požadavků vlastníků a v tabulce zahrnují požadovanou částku zvýšenou o daň z příjmu FO. Budou vypláceny jako odměna statutárním orgánům. Pro zajištění zásobování bude do podnikání vloženo nákladní vozidlo v hodnotě 380 tis. Kč, pro které je zvolen rovnoměrný způsob odpisování.

Tabulka č. 5 Plánovaný výsledek hospodaření za jednotlivé roky pro realistickou verzi plánovaných tržeb (v Kč)

EBT	-102 100	240 020	402 250
Daň z příjmu	0	45 604	76 428
EAT	-102 100	194 416	325 823

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 6 Plánované toky peněžních prostředků v jednotlivých letech při zahrnutí realistické verze plánovaných tržeb (v Kč).

CF	1 rok	2 rok	3 rok
PS PP	1 000 000	23 100	217 760
Příjmy z prodeje	9 516 250	13 325 375	17 811 375
Příjmy	9 516 250	13 325 375	17 811 375
Nákup zboží	7 501 000	9 431 100	12 600 000
Reklamní kampaně	1 489 500	2 020 950	2 160 000
Odměny vlastníkům (statutárním orgánům)	310 800	310 800	1 096 000
Mzdy	368 500	402 000	402 000
Pronájem skladu	103 200	103 200	103 200
Energie a služby	48 000	48 000	48 000
Ostatní služby (úpravy web stránek)	24 000	24 000	24 000
Spedice objednávek	546 150	790 665	1 057 365
Jistina za pronájem	36 000	0	0
Zřizovací výdaje (webových stránek apod.)	66 000	0	0
Úhrada daně	0	0	45 604
Výdaje	10 493 150	13 130 715	17 536 169
KS PP	23 100	217 760	492 966

Zdroj: vlastní zpracování

V začátku podnikání budou nakoupeny zásoby zboží v hodnotě 550 tis Kč., v dalších měsících nakupovat průběžně dle potřeby. Dále bude nutné uhradit zálohu za pronájem skladovacích prostor, tvorbu webových stránek a nákup licence pro používání účetního softwaru. V průběhu prvního roku dojde k výraznému snížení peněžních prostředků z důvodů vázání kapitálu v pohledávkách, plánovaná hodnota na konci roku je pouze 23 tis. Kč. V prvních letech nelze počítat s poskytováním obchodních úvěrů našimi dodavateli a nákupy bude nutno hradit ihned. Osobní náklady zaměstnancům budou vplaceny pravidelně vždy v následujícím měsíci.

Kapitál společnosti v začátku podnikání bude na hodnotě 1 360 tis. Kč. V prvním roce podnikání se předpokládá ztráta ve výši 102 tis. Kč. Majetek společnosti se sníží pouze o necelých 19 tis. Kč. jelikož pokles budou částečně kompenzovat závazky vůči zaměstnancům a spedičním službám. V roce následujícím již majetek společnosti poroste. Ke konci roku 2023 se jeho hodnota bude pohybovat okolo 2 044 tis. Kč a její zadlužení bude na hodnotě pouze 9,7 %. Skokový nárůst zadlužení společnosti se předpokládá v následujících letech, kdy plánujeme rozšíření sortimentu financované obchodními

úvěry dodavatelů. Přehled jednotlivých bilančních výkazů je k vidění v příloze č. 3. Níže je přiložená rozvaha plánovaná na konci třetího roku, před plánovaným zadlužením společnosti.

Tabulka č. 7 Plánovaná rozvaha k 31.12.2023 (v Kč).

Aktiva	Netto	Pasiva	
Zásoby (zboží)	550 000	Vlastní kapitál	1 360 000
DHM	149 100	VH BUO	325 823
Pohledávky	750 000	VH min. let	92 316
Jistina za pronájem (pohledávka)	36 000	Závazky zam.	33 500
PP	492 966	Závazky spedičním sl.	90 000
		Závazky vůči SR	76 428
Součet	1 978 066		1 978 066

Zdroj: vlastní zpracování

3.8 Zhodnocení rizik a jejich eliminace

Riziko nedosažení plánovaných tržeb – riziko může nastat zejména při vyšší aktivitě konkurence v reklamních kampaních, než se předpokládá. V tomto případě bude řešením vyšší investice do hledání a navazování spolupráce s fitness trenéry, kteří budou plnit roli distributorů.

Riziko neprodání produktu – riziko plyne především ze skutečnosti, že výhodné marže získáme pouze při odběrech velkého množství zboží, které nemusíme být schopni prodat. Naší snahou bude s dodavateli dojednat, možnost průběžných dodávek a vyhodnocení celkového nakoupeného množství až na konci období.

Riziko nižších marží – souvisí s předchozími body. Marži mohou snížit jak vysoké náklady na marketingové kampaně, tak vyšší cena dodavatelů. Pro zajištění průtoku vysokého množství zásob, nabídneme jiným obchodům zboží za nákupní cenu. V mnoha případech bychom tak mohli být výhodnějším dodavatelem než samotný výrobce, který menším obchodům dodává bez cenového bonusu.

Riziko zkažení zásob – zboží se vyznačuje kazivostí průměrně mezi dvěma až třemi roky a nemělo by být nakupováno více, než je podnik schopen v této době s jistotou prodat. Nebo by měla být porovnávána jeho pravděpodobná prodejnost s úsporou z množstevní slevy.

Riziko zpoždění inkasa pohledávek – na konci prvního roku se plánovaná výše peněžních prostředků bude pohybovat okolo 23 tis. Kč. Pro případ krátkodobé potřeby více finančních prostředků požádáme banku o kontokorentní účet.

Riziko chybných dodávek zboží od dodavatele – vedle chybějícího zboží může dodavatel v zásilkách zaměnit příchutě nebo gramáž produktů. Vzhledem k tomu, že naskladňování probíhá podle faktur, data na skladní kartě by nemusel odpovídat reálnému stavu a zákazníci by mohli objednávat chybějící zboží. Celkově by to znamenalo zhoršení našich služeb a vnímání zákazníkem. Bude nutné průběžně kontrolovat nejen množství, ale také gramáže a příchutě a podle možností se pro tyto případy pojistit smluvně.

Někteří konkurenti budou zároveň dodavateli jimi výhradně dováženého nebo vyráběného zboží, které je mezi zákazníky oblíbené a bude důležitou položkou nabízeného sortimentu. Existuje riziko ze zastavení dodávek toho zboží. Podnik se bude muset svými rozhodnutími a politikami pohybovat v rozmezí, kdy nebude podporovat prodej tohoto zboží, ale zároveň nebude na produkty těchto značek zřetelně útočit.

Riziko zkrácení distribučního řetězce – výrobci pomocí online tržišť mohou dodávat přímo zákazníkům a nepotřebují tak maloobchod. Pro minimalizaci tohoto rizika se bude obchod profilovat do role specialisty, jehož služby nejsou online tržiště schopny efektivně poskytnout. Zároveň budou dlouhodobě zákazníci nabádáni a upozorňováni na výhodnosti koupě kombinací produktů různých značek v jedné objednávce. V tomto případě by zákazníci online tržišť byli nuceni zaplatit poštovné každému výrobcí zvlášť a bylo by to pro ně nevýhodné.

Riziko komoditizace zboží – zákazníci mohou na jednotlivé produkty začít pohlížet jako na komodity, kde záleží pouze na ceně. V prvních letech by případné související cenové války mohly náš podnik bez dlouhodobých věrných zákazníků velmi poškodit. Tomuto riziku lze částečně předcházet v plánovaných informačních videích u jednotlivých produktů, kde se budou zmiňovat jejich rozdíly. Dále případným zařazením vlastní levné značky do nabídky.

Riziko odcizení zásob nebo živelných pohrom – v budově plánovaného skladu již sídlí jiné firmy, které již zajistily základní opatření proti těmto rizikům. Pro náš podnik se to projevilo v ceně nájmu. Dalšího snížení tohoto rizika lze dosáhnout pojištěním zásob do plánované výše 550 tis Kč a instalací poměrně jednoduchého kamerového systému.

4 Zhodnocení možností realizace plánu

Finanční plán v předchozí kapitole ukázal, že navržený podnikatelský plán je možné s jeho marketingovým plánem realizovat. V případě horšího scénáře vývoje tržeb by se po prvních letech ztráty podnik dostal do zisku a mohl pokračovat v činnosti. Pouze požadavek vlastníků na zařazení podniku mezi deset nejsilnějších konkurentů v odvětví by v nejbližších letech mohlo být problematické.

Plán je možné zkombinovat s jinými plány na založení kamenné prodejny nebo velkoobchodní distribuce. Zajímavou úvahou by mohlo být založení velkoskladu dováženého zboží z Číny či Ameriky, ačkoli by se toto zboží mohlo setkat s negativní odezvou zákazníků nebo s problematikou z hlediska evropských směrnic na složení potravin. V případě kamenného obchodu nebo celé sítě poboček by bylo potřeba více investičního kapitálu a bylo by nutno počítat pravděpodobně s mnohem delší dobou návratnosti. Nicméně umožnilo by to podniku zvýšit objem toku zboží a eliminovat tak riziko snížených marží, případně získat marže výhodnější, než se kterými bylo plánováno v kapitole finančního plánu. Výhodou v kamenných pobočkách je také větší důvěra zákazníků k radám prodejce a bylo by tak možné v prodeji upřednostnit výnosné nebo z jiných důvodů preferované výrobky.

Kromě vlastního kapitálu by bylo možné navržený plán financovat také bankovním úvěrem. Podmínkou by bylo zahájení jeho splácení až ve druhém roce, podnikání, kdy podnik dosahuje dostatečně vysokého cashflow pro splácení splátek. Případně by bylo potřeba zapůjčit kapitál přesahující plánovanou hodnotu startovního kapitálu a případně splátky rozložit na více let.

Podnik je vhodné založit jako společnost s ručením omezeným pro omezení případného ručení. V plánu je podnik financován v prvních letech převážně vlastním kapitálem a jeho propad do záporných hodnot je velmi nepravděpodobný. Zároveň jiné případy, které by mohly podnik přivést do situace, kdy by vlastníci museli hradit závazky vlastním majetkem jsou v prvních letech nepravděpodobné. Nicméně ve čtvrtém roce, kdy se plánuje vyšší zadlužení podniku, však tyto rizika výrazně porostou a v této chvíli by již nebylo vhodné ručit i dalším majetkem společníků. Pro založení akciové společnosti společníci nejsou ochotni vložit do podnikání dostatečný základní kapitál.

Pokud by byla použita právní forma veřejná obchodní společnost, mohlo by to mít pozitivní vliv na důvěru dodavatelů z důvodu ručení za závazky jejími společníky celým

svým majetkem. V případě, že by vlastníci disponovali jměním v dostatečné výši a dodavatelé tuto skutečnost znali, mohli by být ochotnější stát se věřiteli a poskytnou podniku obchodní úvěry již v prvních letech podnikání. Pro podnik by tak nebyl potřebný poměrně vysoký základní kapitál. Tato možnost by byla výhodnější (bez úroků) než bankovní úvěr, ať už vzatý na fyzickou osobu (například jako hypoteční úvěr) a peníze vloženy do podnikání nebo úvěr (investiční) žádaný samotnou společností. Zároveň by se zvýšila rentabilita vlastního kapitálu.

V analýze SWOT vyšla najevo hrozba vstupu zahraničních konkurentů na český trh. Této hrozby by se mohlo využít, pokud by se vlastníci domluvili s některým z těchto zahraničních konkurentů na realizaci jeho pobočky v česku a použili k tomu tento plán. V plánu by bylo nutné upravit nabízený sortiment a dodavatele, popřípadě i další části dle požadavků mateřské společnosti.

5 Závěr

Po zpracování teoretické části práce, která byla zaměřena na nutné poznatky nejen pro sepsání podnikatelského plánu, ale také pro správný postup a orientaci v analýze externích vlivů na zakládaný podnik, byla zpracována praktická část, kde byly tyto poznatky uplatněny.

Při zpracovávání podnikatelského plánu se postupovalo analyzováním od nejobecnějších faktorů, po ty konkrétní a následně byl navržen marketingový plán zahrnující zjištěné okolnosti. Nejprve byly zjištěny konkrétní požadavky a očekávání vlastníků, makroekonomická situace a jednotlivé faktory Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Následně byla provedena diagnostika smutných nejvýznamnějších dodavatelů a konkurentů. Po zpracování marketingového plánu byl sestaven plán finanční a následně všechny zbývající součásti podnikatelského plánu.

Sestavení finančního plánu potvrdilo životaschopnost zamýšleného podniku, ačkoli se v realistické variantě dostal v prvním roce do ztráty. V případě realizace zpracovaného plánu je nutno neopomínat skutečnost, že predikce tržeb a variabilní náklady byly sestaveny pouze na základě velmi krátkého pozorování a ve skutečnosti se mohou lišit. Vliv některých faktorů na tyto proměnné a rizika z toho plynoucí byly popsány v kapitole č. 4.10, kde byly zároveň navržena opatření zmírňující případný negativní dopad. Nicméně podnikatelské prostředí v tomto oboru je dynamické a časový úsek, ve kterém byla tato práce zpracována je příliš krátký na to, aby se dala vypožorovat většina skutečných rizik.

Práce byla zpracovávána v době světové pandemie koronaviru SARS-CoV-2, která měla významný vliv na dočasné zvýšení online prodeje. Ačkoli budoucí odhad tržeb byl vytvořen při maximální snaze jej očistit o aktuální, dočasné změny v nákupním chování spotřebitelů, jeho zkreslení v souvislosti se zmíněnou pandemií nelze vyloučit.

Závěrem je nutno zmínit, že konkurenční prostředí je v tomto odvětví velmi rozsáhlé a pro reálný vstup nového podniku je v této práci popsáno jen velmi stručně. Popis konkurence by vydal na samostatnou práci, byl by však velmi užitečný pro pochopení vlastní pozice nového podniku na trhu.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

ČERVENÝ, R., J. FICBAUER, A. HANZELKOVÁ a M. KEŘKOVSKÝ. *Business plán: krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. 240 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

DIB, Allan. *Marketingový plán na jednu stránku: nejrychlejší cesta k penězům*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2591-3.

FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK, S. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4

HAVLÍČEK, K. *Úloha manažerů v řízení podniku*. Praha: Eupress, 2009. 111 s. ISBN 978-80-7408-026-9.

JANOUGH, V. *Internetový marketing*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Přeložil Petr SOMOGYI. Praha: Management Press, 2018. 264 s. ISBN 978-80-7261-547-6.

KOTLER, P. *Marketing management: analysis, planning, and control*. 5th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. Prentice Hall series in marketing. ISBN 0-13-558024-2

KORÁB, V., J. PETERKA, M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0

KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1.

MACUROVÁ, Pavla. *Logistika II*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010. 117 s. ISBN 978-80-248-2239-6.

PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries And Competitors*. New York: The Free Press, 1980. 436 s. ISBN 0-684-84148-7.

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

ŠILHÁN, J., CZUDEK, D. (2015). *Základy obchodního práva pro ekonomy*. SOT, vol. 28. Ostrava VSB-TU Ostrava.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Garda Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Zákon č. 89/2012 Sb., Zákon občanský zákoník. In: *Občanský zákoník: novelizované znění: redakční uzávěrka 20.8.2018*. Ostrava: Sagit, 2018. ÚZ : úplné znění, číslo: 1275. ISBN 978-80-7488-308-8.

Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Obchodní korporace: přeměny obchodních společností a družstev, nabídky převzetí, transparentnost akciových společností, Evropské hospodářské zájmové sdružení, evropská společnost, evropská družstevní společnost, státní podnik, všechny prováděcí předpisy k zákonům: redakční uzávěrka 20.8.2018*. Ostrava: Sagit, [2018]. ÚZ: úplné znění, číslo: 1273. ISBN 978-80-7488-306-4.

Zákon č. 627/2004 Sb., Zákon o evropské společnosti. In: *Obchodní korporace: přeměny obchodních společností a družstev, nabídky převzetí, transparentnost akciových společností, Evropské hospodářské zájmové sdružení, evropská společnost, evropská družstevní společnost, státní podnik, všechny prováděcí předpisy k zákonům: redakční uzávěrka 20.8.2018*. Ostrava: Sagit, [2018]. ÚZ: úplné znění, číslo: 1273. ISBN 978-80-7488-306-4.

Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon České národní rady o daních z příjmů. In: MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony 2019: úplná znění platná k 1.4.2019*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5507-6.

Elektronické dokumenty a ostatní

FABIAN, Pavel. *Emise akcií v podmínkách České republiky*. Brno, 2007. Diplomová práce Masarykova univerzita v Brně, Fakulta ekonomicko-správní. Katedra financí.

KADLEC, M, 2014. *Zdanění zisků v osobních společnostech (v. o. s., k. s.)* [online]. [cit. 6.2.2020] Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/zdaneni-zisku-v-osobnich-spolecnostech-v-o-s-k-s/>

Seznam zkratek

1Q,2Q..4Q – jednotlivé kvartály roku

CF – Cashflow

ČNB – Česká národní banka

DHM – Dlouhodobý hmotný majetek

EAT – Zisk po zdanění

EBT – Zisk před zdaněním

FO – Fyzická osoba

Kč – Korun českých

KS PP – Konečný stav peněžních prostředků

ODS – Občanská demokratická strana

OR – Obchodní rejtrík

Piráti – Česká pirátská strana

PS PP – Počáteční stav peněžních prostředků

SR – Státní rozpočet

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2020



Petr Kraina

Seznam příloh

Příloha 1 [Titulní strana podnikatelského plánu](#)

Příloha 2 [Obsah podnikatelského plánu](#)

Příloha 3 [Plánované rozvahy pro jednotlivé roky](#)

Příloha 4 [Seznam veřejných zdrojů externí analýzy](#)

Příloha 1

Titulní strana podnikatelského plánu



Podnikatelský plán

Verze plánu:	1.0
Datum zpracování:	Duben 2020
Autor:	Petr Kraina
Společnost:	Bakalar trade & fitness s.r.o.
Kontakt:	+420 737 050 395
Web:	www.bakalarfitness.cz

Osoby spojené s plánem:	Petr Kraina
	Alois Jiráek
	Milan Rain

Příloha 2

Obsah podnikatelského plánu

1. Úvod a účel dokumentu
2. Exekutivní souhrn
3. Popis podnikatelské příležitosti
4. Popis vlastníků a cílů
5. Analýza a popis okolí podniku
 - 5.1. Popis makroprostředí
 - 5.2. Popis mezoprostředí
 - 5.3. SWOT analýza
6. Marketingový plán
7. Finanční plán
8. Zhodnocení rizik a jejich eliminace

Příloha 3

Plánované rozvahy, hodnoty v českých Korunách.

Rozvaha 1.1.2021

Aktiva	Netto	Pasiva	
DHM	360 000	Vlastní kapitál	1 360 000
PP	1 000 000		
Součet	1 360 000		1 360 000

Rozvaha 31.12.2021

Aktiva	Netto	Pasiva	
Zásoby (zboží)	550 000	Vlastní kapitál	1 360 000
DHM	318 200	VH BUO	-102 100
Pohledávky	413 750	Závazky zam.	33 500
Jistina za pronájem (pohledávka)	36 000	Závazky spedičním sl.	49 650
PP	23 100		
Součet	1 341 050		1 341 050

Rozvaha 31.12.2022

Aktiva	Netto	Pasiva	
Zásoby (zboží)	550 000	Vlastní kapitál	1 360 000
DHM	233 650	VH BUO	194 416
Pohledávky	561 375	VH min. let	-102 100
Jistina za pronájem (pohledávka)	36 000	Závazky zam.	33 500
PP	217 760	Závazky spedičním sl.	67 365
		Závazky vůči SR	45 604
Součet	1 598 785		1 598 785

Rozvaha 31.12.2023

Aktiva	Netto	Pasiva	
Zásoby (zboží)	550 000	Vlastní kapitál	1 360 000
DHM	149 100	VH BUO	325 823
Pohledávky	750 000	VH min. let	92 316
Jistina za pronájem (pohledávka)	36 000	Závazky zam.	33 500
PP	492 966	Závazky spedičním sl.	90 000
		Závazky vůči SR	76 428
Součet	1 978 066		1 978 066

Příloha 4

Seznam veřejných zdrojů externí analýzy podniku

MELICHAROVÁ, Viktorie, 2019. Google v USA vypustí první zásilkové drony ještě letos. Doručí balík do hmotnosti 1,5 kilogramu [online]. [cit. 29.3.2020] Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66569230-google-v-americe-vypusti-prvni-zasilkove-drony-lide-si-budou-moci-objednat-jidlo-nebo-leky-az-ke-dverim>

LEVIATHAN, Yaniv, 2018. Google Duplex: An AI System for Accomplishing Real-World Tasks Over the Phone. [online]. [cit. 29.3.2020] Dostupné z: <https://ai.googleblog.com/2018/05/duplex-ai-system-for-natural-conversation.html>

ČTK, 2019. Amazon spustí přepravu zásilek pomocí dronů. [online]. [cit. 29.3.2020] Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/amazon-spusti-prepravu-zasilek-pomoci-dronu-1359557>

ČSÚ, 2014. Stárnutí se nevyhneme. [online]. [cit. 29.3.2020] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ea002b5947>

ČSÚ, 2020. Inflace, spotřebitelské ceny. [online]. [cit. 29.3.2020] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

EUROSTAT, 2019. Struktura a stárnutí obyvatelstva. [online]. [cit. 29.3.2020] Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/cs

MEDIAN s.r.o., 2020. Sněmovní volební moodel: březen 2020. [online]. [cit. 29.3.2020] Dostupné z: https://www.median.eu/cs/wp-content/uploads/2020/04/MEDIAN_volebni_model_2020_3.pdf

Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

FinStat [online]. Dostupné z: <https://finstat.sk/>

